

BUKTI KORESPONDENSI

SYARAT KHUSUS LEKTOR KEPALA

Judul Artikel : Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Memperkuat Pengaruh *Self Efficacy* Dan Motivasi Pada Kinerja Pegawai(Studi Di Pdam Tirta Moedal Kota Semarang)

Jurnal : Jurnal Bisnis dan Ekonomi , JBE Vol. 27, (2): 111-122, 2020, 111-122

Penulis : Tristiana Rijanti, Kis Indriyaningrum, Askar Yunianto, dan Ibrahim Yusuf

No	Perihal	Tanggal
1	Terimakasih dari Publisher bahwa telah mengirim artikel	22 Juni 2020
2	Pemberitahuan revisi dari Publisher	25 Juni 2020
3	Pengiriman Jurnal yang sudah direvisi	26 Juni 2020
4	Ucapan terimakasih bahwa revisi sudah dilakukan	27 Januari 2020
5	Pengiriman Link jurnal	9 September 2020

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MEMPERKUAT PENGARUH
SELF EFFICACY DAN MOTIVASI PADA KINERJA PEGAWAI
(STUDI DI PDAM TIRTA MOEDAL KOTA SEMARANG)**

Tristiana Rijanti¹, Kis Indriyaningrum², Askar Yuniyanto³, Ibrahim Yusuf⁴

Tristiana Rijanti

Program Studi S1 Manajemen, Universitas Stikubank Semarang
e-mail : tristianar@edu.unisbank.ac.id

Kis Indriyaningrum

Program Studi S1 Manajemen, Universitas Stikubank Semarang
e-mail : kis.indriyaningrum@edu.unisbank.ac.id

Askar Yuniyanto

Program Studi S2 Manajemen, Universitas Stikubank Semarang
e-mail : askaryuniyanto@edu.unisbank.ac.id

Ibrahim Yusuf

Mahasiswa Program Studi S1 Manajemen, Universitas Stikubank Semarang
e-mail : iy842048gmail.com

Abstract

Transformational leadership can have an extraordinary influence on followers (Robbins, 2015). This study aims to examine the role of transformational leadership in strengthening self efficacy and motivation effect on employee performance. The population of this study were employees at the PDAM Tirta Moedal Kota Semarang amounting to 469 employees while the sampling technique used was simple random sampling. Using the Slovin formula found 100 respondents. Data is collected by questionnaires, with 100 respondents. Data were analyzed using SPSS version 22 by testing the instrument, testing the model and testing the hypothesis. This research used a multiple linier regression analysis. Based on the results of hypothesis testing shows that self efficacy has a positive and significant effect on performance, motivation has a positive and significant effect on performance, transformational leadership moderates the influence of both self efficacy on performance and motivation on performance. Transformational leadership is proven to strengthen the effect of self efficacy and motivation on performance.

Keywords: *motivation, performance, Self efficacy, and transformational leadership*

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mempunyai peranan penting dalam mengembangkan kelangsungan hidup perusahaan, efektivitas dan daya saing perusahaan. Perusahaan harus mampu meningkatkan nilai bagi pelanggannya, dengan menggunakan aset yang tidak berwujud yang meliputi modal manusia, modal pelanggan, modal sosial dan modal intelektual (Noe, 2014). Salah satu aspek penting modal manusia adalah *self efficacy*. *Self Efficacy* merupakan atribut individual yang berpengaruh terhadap kinerja.

Self efficacy merupakan keyakinan seseorang akan kemampuan dirinya untuk melaksanakan tugas atau menyelesaikan pekerjaan. Keberhasilan kinerja tergantung pada tiga unsur yaitu sifat-sifat yang bertalian dengan seseorang yaitu karakteristik demografi, biografi, jender, usia, latar belakang etnis, kemampuan dan kecakapan, karakteristik kepribadian, nilai-nilai, sikap dan persepsi, upaya atau kemauannya untuk bekerja (motivasi) dan berbagai hal yang merupakan dukungan organisasi (Sigit, 2003). Bass et al (2006) menyatakan bahwa saat ini organisasi membutuhkan pimpinan yang dapat

berpengaruh kuat, mempunyai komitmen yang luas dalam meningkatkan kemampuan karyawan dengan mengenali ketertarikan karyawan terhadap hal yang mampu berkontribusi pada tercapainya tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya menguntungkan secara individu tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan transformasional dapat menjadi efektif bergantung pada apakah pekerjaan dievaluasi pada tingkat tim atau individu. Kepemimpinan transformasional yang menitikberatkan pada individu adalah perilaku yang memberdayakan para pengikut secara individu untuk mengembangkan, meningkatkan kemampuan mereka dan meningkatkan efektifitas diri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *self efficacy* ditunjukkan oleh Krishnan and Aggarwal (2013) dan Arani and Mansouri (2015). Beberapa studi juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja antara lain ditunjukkan oleh temuan Rijanti et.al (2015), Bhau dan Jyoti (2015), Ni et.al (2017) dan Amin (2017). Pemimpin transformasional mampu memotivasi dan memuaskan pengikutnya dengan membantu mereka secara bersahabat. Pemimpin transformasional bertindak sebagai agen perubahan. (Givens, 2008). Beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi, ditunjukkan antara lain oleh Rasheed et al (2014), Rijanti et.al (2015) dan Sajid et al (2017).

Disisi lain beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja antara lain oleh Suryoko dan Oktavia (2015), Sembiring dan Sebayang (2017) sedangkan hasil berbeda ditunjukkan oleh Dian (2016) yang menyatakan bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Studi tentang motivasi terhadap kinerja juga diteliti oleh beberapa peneliti yang hasilnya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja antara lain oleh Setiawan (2015), Rijanti (2015) dan

Nizam & Bao (2015). Namun demikian ada hasil yang berbeda yang ditunjukkan oleh studi Afandi et.al. (2017) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang tahun 2018 menunjukkan hasil yang sudah bagus 90 % dari target namun masih fluktuatif pada rentang 90 sd 95 %, sehingga perlu dikaji faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan teori, hasil -hasil penelitian dan fenomena kinerja di atas maka menarik untuk dikaji bagaimana peran kepemimpinan transformasional dalam memperkuat pengaruh *self efficacy* dan motivasi terhadap kinerja.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*) Bangun (2012). Terdapat lima faktor dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu :

1. Jumlah Pekerjaan
Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas pekerjaan
Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan Waktu
Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan secara tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran
Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
5. Kemampuan Kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang saja.

Self Efficacy

Self-efficacy atau kemanjuran diri adalah keyakinan tentang kemampuan dirinya untuk menjalankan tugas atau menyelesaikan pekerjaan pada peluang yang ada (Sigit, 2003). Bagi karyawan, *self-efficacy* berarti terkait dengan proses menjalankan pekerjaannya seperti kemampuan memahami pekerjaan, kemampuan menyelesaikan berbagai macam permasalahan pekerjaan, dan kemampuan menjalankan tanggung jawab dalam aktivitas pekerjaan. Faktor yang mempengaruhi *self-efficacy* yaitu :

1. Kemahiran dalam melaksanakan
Memperoleh pengalaman yang relevan dengan tugas atau pekerjaan. Jika individu mampu melaksanakan tugas dan berhasil dimasa yang lalu, maka individu akan lebih menjadi percaya diri bahwa individu juga akan dapat melakukannya dimasa yang akan datang.
2. Pemodelan
Menjadi lebih percaya diri karena individu melihat orang lain dalam melaksanakan tugasnya. Pemodelan akan lebih efektif ketika individu melihat dirinya sendiri sama dengan orang yang sedang anda amati.
3. Bujukan
Menjadi semakin percaya diri karena seseorang meyakinkan bahwa individu memiliki keahlian yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan.
4. Stimulan
Stimulasi mengarahkan pada suatu keadaan yang bersemangat, sehingga membangkitkan semangat individu untuk mengerjakan sesuatu yang lebih baik.

Motivasi

Menurut Robbins & Judge (2015) Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arahan, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Maslow dalam Robbins (2015) membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan yaitu :

- a. Kebutuhan Fisiologis
Kebutuhan Fisiologis adalah kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia. Manusia dalam hidupnya mengutamakan kebutuhan fisiologis, karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar bagi hidup manusia. Kebutuhan fisiologis ini sering juga disebut sebagai tingkat pertama (*the first need*), antara lain kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, seks, dan istirahat
- b. Kebutuhan Rasa Aman
Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan manusia bebas dari ancaman bahaya. Ini merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik. Dalam sebuah perusahaan dimisalkan adanya rasa aman tenaga kerja untuk mengerjakan pekerjaannya, misalnya adanya asuransi, tunjangan kesehatan dan tunjangan pensiun.
- c. Kebutuhan Sosial
Kebutuhan sosial adalah kebutuhan manusia untuk ikut dalam kelompok masyarakat. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu dan persahabatan.
- d. Kebutuhan Harga Diri
Kebutuhan harga diri adalah kebutuhan untuk memperoleh penghormatan dari luar. Kebutuhan harga diri menyangkut faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi dan faktor penghormatan dari luar misalnya status, pengakuan dan perhatian. Pada tingkat ini manusia sudah menjaga *image*, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri.
Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang mendorong seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian

potensi, dan pembenuhan kebutuhan diri.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional, didefinisikan sebagai pemimpin yang memotivasi dan menginspirasi karyawan mereka untuk berkembang secara individu dan untuk mencapai lebih dari apa yang diminta dari mereka, ada empat komponen dalam kepemimpinan transformasional (Bass et al, 2006) yaitu:

1. Idealized Influence

Pemimpin berusaha, melalui visi, mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai keyakinan *beliefs*, perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan, perlu diperhatikan akibat-akibat moral dan etik dari keputusan yang diambil.

2. Inspirational Motivation

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahnya, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai.

3. Intellectual Stimulation

Bawahan merasa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsi tugas-tugas mereka.

4. Individualized Consideration

Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinannya. Pemimpin memperlakukan setiap bawahnya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, keinginannya masing-masing.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh self efficacy terhadap kinerja

Self-efficacy atau kemanjuran diri adalah keyakinan tentang kemampuan dirinya untuk menjalankan tugas atau menyelesaikan pekerjaan pada peluang yang ada (Sigit,2003). Menurut Bandura dalam Robbins & Judge (2015), *self-efficacy* atau efikasi diri adalah penilaian diri terhadap kemampuan diri untuk

mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang ditetapkan.

Individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik dan maksimal, sedangkan individu yang tidak memiliki *self-efficacy* akan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja oleh Suryoko dan Oktavia (2015), Sembiring dan Sebayang (2017). Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan

Hipotesis 1 : *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja

Pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Menurut Robbins & Judge (2015) Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arahan, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Motivasi seseorang melakukan pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kekuatan menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya. Kekuatan tidak akan memberikan kinerja yang optimal apabila tidak diarahkan pada tercapainya kinerja organisasi. Ketekunan menunjukkan seberapa lama seseorang mempertahankan upayanya. Salah satu teori kebutuhan adalah teorinya Maslow yang dikenal dengan Teori Hierarki Kebutuhan. Berdasarkan kebutuhan ini seseorang akan mengarahkan segala kekuatannya untuk dapat mencapai tujuan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi yang pada akhirnya berdampak pada terpenuhinya kebutuhan seseorang. Hasil penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja ditunjukkan oleh motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja antara lain oleh Setiawan (2015), Rijanti (2015) dan Nizam & Bao (2015).

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan

Hipotesis 2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *self efficacy* oleh **Krishnan and Aggarwal (2013)** dan **Arani and Mansouri (2015)**. Disisi yang lain kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh hasil studi **Rijanti et.al (2015)**, **Bhau dan Jyoti (2015)**, **Ni et.al (2017)** dan **Amin (2017)**. Oleh karenanya dalam penelitian ini akan diuji sejauh mana kepemimpinan transformasional mampu memperkuat pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan

H3: Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja.

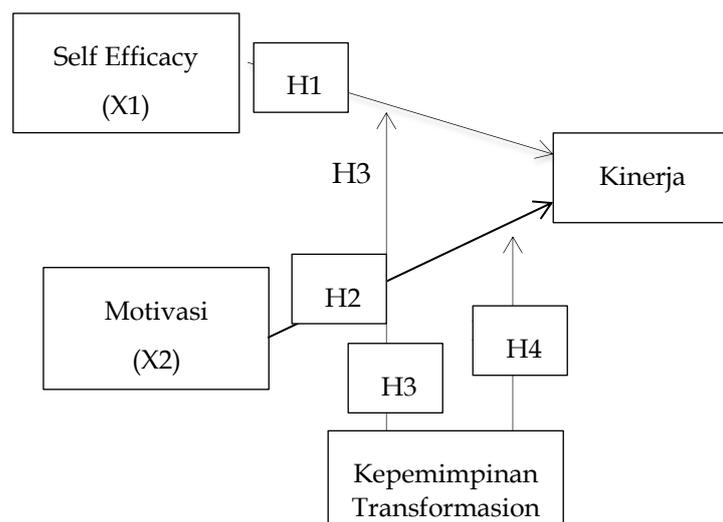
Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja.

Hasil penelitian dari beberapa peneliti antara lain **Rasheed et al (2014)**, **Rijanti et.al (2015)** dan **Sajid et al (2017)** menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi. Disisi yang lain ditemukan oleh beberapa peneliti antara lain **Indriyaningrum dkk (2017)** dan **Dewi dkk (2018)** bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karenanya dalam penelitian ini akan diuji sejauh mana kepemimpinan transformasional mampu memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan

H4: Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Hubungan antar variabel dapat digambarkan dalam model grafis di bawah ini :



METODE, DATA DAN ANALISIS

Metode Penelitian

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sejumlah 439 pegawai.

Sampel

Teknik sampling yang digunakan adalah simple random sampling dengan rumus Slovin, sehingga ditemukan sampel sejumlah 100 responden.

Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden penelitian sejumlah 100 pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner, dengan skala Likert 1 sampai dengan 5.

Teknis Analisis

Teknis analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif meliputi deskripsi responden dan deskripsi variabel.

Analisis Kuantitatif

Uji Instrumen Uji Validitas

Sebelum dilakukan analisis faktor terlebih dahulu dilakukan uji KMO. Bila nilai KMO $> 0,5$ maka analisis faktor dapat dilakukan. Selanjutnya untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu indikator digunakan nilai loading faktor, apabila nilai loading faktor $> 0,4$ maka item yang bersangkutan adalah valid (Ghozali, 2011).

Uji Reliabilitas

Dilakukan dengan menggunakan Alpha Cronbach dengan kriteria apabila nilai Alpha Cronbach $> 0,70$ maka dikatakan reliabel (Ghozali 2011).

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh *Self Efficacy*, dan Motivasi terhadap Kinerja dengan moderasi Kepemimpinan Transformasional

Uji Model.

Koeffisien Determinasi

Menurut Ghozali (2011) koefisien determinasi digunakan mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model dalam menerangkan variasi variabel dependen, nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel independen sudah dapat memberi semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Kriteria Pengujian : apabila nilai F hitung dengan apabila nilai F hitung dengan Sig $< (0,05)$: berarti variabel independen berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011).

Uji Hipotesis.

Apabila nilai Sig $< 0,05$ berarti hipotesis diterima (Ghozali 2011).

Hasil Penelitian.

Deskripsi Responden

Sebagian besar responden di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 73%, usia responden terbanyak 31 sd 40 tahun sebesar 36% , pendidikan Sarjana 58 % dengan masa kerja terbanyak 6 sd 10 tahun sebesar 56%.

Berdasarkan deskripsi responden diketahui bahwa sebagian besar responden berada dalam usia produktif dengan kompetensi pengetahuan memadai dilihat dari pendidikan responden yang sebagian bergelar sarjana.

Deskripsi Variabel

Responden rata-rata menyatakan setuju terhadap seluruh item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini dilihat dari rata-rata mean yaitu 3,98 untuk variabel *self efficacy*, kepemimpinan transformasional 4,03, motivasi, 3,92, dan kinerja sebesar 3,98.

Uji Instrumen

Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji kecukupan sampel diketahui nilai KMO seluruh variabel yang diteliti telah memenuhi syarat kecukupan sampel karena nilai KMO $> 0,5$ dan berdasarkan hasil analisis faktor diketahui seluruh item dari variabel yang diteliti valid karena nilai loading faktornya $> 0,4$.

Uji Reliabilitas.

Hasil uji reliabilitas terhadap seluruh variabel yang diteliti menunjukkan bahwa masing-masing variabel yang diteliti mempunyai nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh variabel reliabel.

Uji Regresi Linier Berganda

Hasil Uji Regresi ditunjukkan pada Tabel di bawah ini :

Tabel 1
Hasil Uji Regresi

Persamaan	Uji Model			Uji t		Keterangan
	<i>Adj R Square</i>	<i>F Hit</i>	<i>Sig</i>	β	<i>Sig</i>	
$Y=b_1X_1+b_2X_2+e$	0,660	96.916	0.000			<i>Model Fit</i>
$X_1 \longrightarrow Y$				0,493	0.000	Hipotesis diterima
$X_2 \longrightarrow Y$				0,370	0.000	Hipotesis diterima
$X_1Z \longrightarrow Y$				0,818	0.000	Hipotesis diterima
$X_2Z \longrightarrow Y$				0,930	0.000	Hipotesis diterima

Uji Model

1. Koefisien Determinasi.

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel di atas diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 66%. Hal ini berarti bahwa *self Efficacy* dan motivasi mampu menjelaskan kinerja sebesar 66% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

2. Uji F

Hasil uji regresi dalam tabel di atas menunjukkan nilai F hitung sebesar 96.916 dengan sig $0.000 < 0,05$, yang berarti bahwa *self efficacy* dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja.

Uji Hipotesis

1. H1 : *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja

Hasil uji regresi menunjukkan nilai *beta standardized coefficient* pada *self efficacy* terhadap kinerja sebesar 0,493 dengan signifikasinya $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja **diterima**.

2. H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Hasil uji regresi menunjukkan nilai *beta standardized coefficient* pada motivasi terhadap kinerja sebesar 0,370 dengan signifikasinya $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja **diterima**.

3. H3 : Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja

Hasil uji regresi sebagaimana dalam tabel di atas menunjukkan nilai interaksi *beta standardized coefficient* pada *self efficacy* dengan kepemimpinan transformasional sebesar 0,818 dengan signifikasinya $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja **diterima**. Nilai beta positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memperkuat pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja

4. H4 : Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh Motivasi terhadap kinerja

Hasil uji regresi di atas menunjukkan nilai interaksi *beta standardized coefficient* pada Motivasi dengan kepemimpinan transformasional sebesar 0,930 dengan signifikasinya $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja **diterima**. Nilai beta positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Pembahasan

1. Pengaruh *self efficacy* terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis *self efficacy* terhadap kinerja menunjukkan bahwa *self efficacy* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan nilai *standardized coefficient beta* sebesar 0,493 dan sig. 0,000. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* yang kuat berkorelasi dengan keberhasilan, pengendalian, mengatasi kesulitan, kesembuhan dan hilangnya keraguan (Sigit, 2003). Pegawai yang mempunyai keyakinan diri bahwa dia mampu melakukan pekerjaan akan mengembangkan segala keahlian dan ketrampilan yang dimiliki, belajar dari pengalaman orang lain untuk meraih tujuan hidupnya dengan mewujudkan kinerja sesuai tuntutan pekerjaan. Responden yang didominasi usia 30 tahun sampai dengan 40 tahun, dalam siklus karir merupakan orang-orang pada usia produktif yang suka akan tantangan pekerjaan. Hal ini merupakan unsur strategis dalam mengembangkan *self efficacy* nya untuk diwujudkan dalam kinerja aktual.

Hasil studi ini mendukung temuan sebelumnya oleh Suryoko dan Oktavia (2015), Sembiring dan Sebayang (2017) yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis motivasi terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang positif. Maknanya adalah bahwa ketika motivasi pegawai semakin baik maka kinerjanya akan meningkat. Berdasarkan teori isi, yang mendorong seseorang melakukan sesuatu adalah kebutuhan (Handoko, 1995). Menurut Maslow terdapat lima tingkatan kebutuhan yang menyebabkan orang berperilaku. Hasil penelitian dalam studi ini menunjukkan bahwa mereka menginginkan adanya penghargaan atas prestasi kerja yang telah dilakukan. Hal ini dapat dipahami, mengingat sebagian besar responden pada usia produktif, telah berpengalaman lebih dari 10 tahun dan berpendidikan paling banyak Sarjana. Hasil ini sesuai dengan teori proses (harapan) yang dikembangkan oleh Vroom bahwa kinerja adalah fungsi daripada motivasi dan kemampuan. *Effort* (motivasi) untuk melakukan kegiatan itu dipengaruhi besar kecilnya harapan, sejauh manakah akan berhasil (Sigit, 2003). Pada penelitian ini, motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dibuktikan dengan nilai *beta standarddizet coefficient* pada kompensasi terhadap kinerja sebesar 0,370 dan tingkat signifikasinya $0,000 < 0,05$. Hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya oleh Setiawan (2015) dan Nizam & Bao (2015).

3. Peran Moderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Hubungan *Self Efficacy* dengan Kinerja Pegawai.

Kepemimpinan transformasional mampu menggerakkan pengikut mempunyai keyakinan, nilai-nilai, dan tujuan. Mereka memengaruhi dan mengubah seluruh organisasi melalui kata-kata dan perbuatan mereka. Pengikut para pemimpin ini memiliki rasa kepercayaan dan loyalitas terhadap pemimpin mereka. Pengaruh kepemimpinan transformasional ditampilkan melalui kata-kata, dialog, wawasan dan inspirasi kepada orang lain (Moghly, 2004).

Orang-orang tahu persis apa yang menjadi tugas mereka dan mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas mereka, tetapi sering gagal menerapkan keterampilan yang sesuai"

(Bandura, 1977). Disinilah arti penting peran kepemimpinan dalam mengarahkan pengikutnya, menginspirasi, memotivasi, memberdayakan dan mengembangkan kemampuan bawahannya supaya mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugasnya (*self efficacy*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja.

4. Peran Moderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Hubungan Motivasi Efficacy dengan Kinerja Pegawai.

Salah satu ciri kepemimpinan transformasional adalah *inspiration motivation* yaitu pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Berdasarkan *Path and Goal theory* oleh Robert House dalam Robbins dan Judge (2015), tugas pimpinan adalah menetapkan tujuan dan cara bagaimana mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional adalah pimpinan yang mempunyai visi dan mampu menyampaikan visi dengan jelas sehingga mampu memotivasi pengikut untuk melakukan sesuai keinginan dan tujuan organisasi. Pimpinan dapat dijadikan panutan melalui perilaku dan contoh yang diberikan kepada pengikutnya. Karakteristik responden dengan latar belakang pendidikan yang didominasi Sarjana dan telah cukup berpengalaman (dilihat dari masa kerja) mampu menggunakan pengalaman untuk dijadikan dasar mengembangkan *self efficacy* dengan harapan akan meraih imbalan yang diharapkan ketika kinerjanya baik. Hal ini sesuai tanggapan responden bahwa mereka menginginkan akan imbalan atas prestasi kerjanya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Kesimpulan

Kepemimpinan transformasional terbukti berperan dalam memperkuat pengaruh baik *self efficacy* terhadap kinerja maupun motivasi terhadap kinerja. *Self efficacy* terbukti

berpengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Batasan dan Saran

1. Penelitian ini hanya memotret keadaan sesaat pada saat kuesioner diisi.
2. Dalam penelitian ini peneliti tidak mampu mengontrol sepenuhnya jawaban yang sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang sebenarnya maka diharapkan penelitian berikutnya perlu ada pertanyaan terbuka dilengkapi dengan wawancara guna mendapatkan hasil yang lebih baik.
3. Model sudah bagus karena nilai *Adjusted R Square* $66\% > 50\%$. Namun akan lebih baik apabila nilai *Adjusted R Square* ditingkatkan mendekati satu. Sehingga pada penelitian yang akan datang disarankan memasukkan variabel lain seperti kompetensi, kompensasi, lingkungan kerja dan sebagainya.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan memperkuat pengaruh baik *self efficacy* maupun motivasi terhadap kinerja maka manajemen PDAM Tirta Moedal Semarang sebaiknya meningkatkan peran kepemimpinan transformasional dengan cara lebih banyak memberikan inspirasi pada pegawai, supaya pegawai merasa bahwa pimpinan mereka adalah contoh yang tepat dan bisa dijadikan teladan dalam bertindak dan berperilaku.
5. Bahwa variabel *Self-efficacy* mempunyai pengaruh terbesar dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu disarankan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang untuk meyakinkan pegawai bahwa mereka mampu mencapai keberhasilan dalam melakukan pekerjaan dengan cara mengikutsertakan pegawai dalam berbagai pelatihan peningkatan kompetensi.

Daftar Pustaka

- Affandi. et.al. (2017). "Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi Dan Informatika. **Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen** Vol.2. 2017
- Amin, Al, Md. (2017). " Transformational Leadership and Employee Performance Mediating Effect of Employee Engagement," **North South Business Review**, Volume 7, Number 2, June , ISSN 1991-4938
- Arani, Sokoot, Mehdi and Mansouri,Shah,Ashraf. (2015). " The Effect of Transformational Leadership on Employees' Self-efficacy." **International Research Journal of Applied and Basic Sciences** ISSN 2251-838X / Vol, 9 (8): 1328-1339 Science Explorer Publications
- Bandura A. (1977). "Self- efficacy: Toward a unifying theory of behavior change." **Psychological Review** Vol 84, 191-215.
- Bangun, Wilson. 2012. "**Manajemen Sumber Daya Manusia**". Jakarta : Erlangga
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). **Transformational Leadership**. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bhau, Sonia and Jyoti, Jeevan.(2015). " Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader-Member Exchange and Relational Identification." **Sage Open**. DOI
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact of organizational and personal outcomes. **Emerging Leadership Journeys**, 1(1), 4-24.
- Handoko, T, Hani. (1995) . " Manajemen." Yogyakarta, BPFE
- Indriyaningrum, Kis, Rijanti, Tristiana, Sarwindah. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Trasformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Oegawai Denganh Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang. **Proceedings 1(1) BIMA (Bingkai Manajemen)**, e jurnal Stie Dharmaputra.
- Moqhly A. (2004).," Transformational Leadership and its measurement tools,". **Management improvement and changes Studies** , 95-112.
- Ni, Jiongbin and Zhao, Xianbo, Jiang Weiping.(2017). " Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior." **Suistanability,MDPI**.
- Nizam, Ismail and Bao, Connie.(2015). " The Impact of Motivation on Employee Performance in the Electronics Industry in China," **International Journal of Accounting&Business Management**.Vol 3(No 2), November.ISSN:2289-4519.DOI:10.24924/ijabm/2015.11/v3.iss2/29.45
- Noe, A.R., et. al. (2014)"**Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing**. Jakarta: Salemba Empat.
- Noviawati, Rizki, Dian.(2016)," Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (studi Pada Karyawan Divisi Finance Dan Divisi Human Resource PT.Coca Cola Distribution Indonesia Surabaya," **Jurnal Ilmu Manajemen**, Volume 4 Nomor 3 -Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya
- Rasheed, et.al. (2014).," Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector," **Journal**

of Management Policies and Practices. June, Vol. 2, No. 2, pp. 11-25. ISSN: 2333-6048 (Print), 2333-6056 (Online)

PT.Semarang Intermedia Pers".
Jurnal Administrasi Bisnis,
Vol.07.

Rijanti,T., Priyono,B.S., Indriyaningrum, Kis (2015). "The Influence of Motivation and Transformational Leadership to Performance with Job Characteristics as Moderating Variable." **Proceedings ICEFB**, Osaka, Japan.

Rijanti,T., Indriyaningrum, Kis, Kristiana, Anik. (2015). "The Effect of Transformational Leadership on Performance by Using Motivation with Job Characteristics as Moderation Role." **Proceedings Insyima 12**, Makasar.

Robbins, Stephen P, and Timothy A. Judge 2015. " **Perilaku Organisasi**," PT. Salemba Empat, Jakarta.

Sajid, et.al. (2017)," Transformational Leadership and Employee Motivation in Banking Sector of Pakistan." **Advances in Economics and Business** 5(9): 487-499 <http://www.hrpub.org> DOI: 10.13189/aeb.2017.050901

Sembiring, Jafar dan Setevani,Sebayang (2017). "Pengaruh Self Esteem dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di PT.Finnet Indonesia". **e-Proceeding of Management Vol 4 No 1**.

Setiawan, Kiki Cahyani. 2015. "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan Level pelaksana di Divisi Operasi PT.Pusri Palembang". **Jurnal Psikologi Islami** Vol.1. 2015

Sigit, Suhardi (2003). " **Perilaku Organisasional**." Yogyakarta: FE UST

Suryoko. Sri. & Martha,Oktavia. (2015). "Pengaruh Self-efficacy dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Redaksi

Telusuri dalam email

Aktif ?

← [Icons] 3.306 dari 4.558

[fe3] Submission Acknowledgement Kotak Masuk x



(waiting for replacement personel) <ojs@edu.unisbank.ac.id>

Sen, 22 Jun 2020 11:57

kepada saya ▾

Inggris > Indonesia [Terjemahkan pesan](#)

[Nonaktifkan u](#)

Tristiana Rijanti:

Thank you for submitting the manuscript, "PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MEMPERKUAT PENGARUH SELF EFFICACY DAN MOTIVASI PADA KINERJA PEGAWAI (STUDI DI PDAM TIRTA MOEDAL KOTA SEMARANG)" to Jurnal Bisnis dan Ekonomi. With the online journal submission system that we are using, you will be able to track its progress through the editorial process by logging in to the journal web site:

Manuscript URL: <https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe3/authorDashboard/submission/7907>
Username: tristiana

If you have any questions, please contact me. Thank you for considering this journal as a venue for your work.

(waiting for replacement personel)

[Balas](#) [Teruskan](#)

Gmail

Tulis

99+ Mail

- Kotak Masuk 3.030
- Berbintang
- Ditunda
- Terkirim
- Draf 44
- Selengkapnya

Label +

- [Imap]/Sent

wiji_rochayati@edu.unisbank.ac.id

Aktif

86 dari banyak

Dari: **Anwar Mansyur** <a.n.mansyur@edu.unisbank.ac.id>
Date: Kam, 25 Jun 2020 pukul 09.13
Subject: Artikel
To: <jbe@edu.unisbank.ac.id>

Terlampir Artikel yang ketua oleh Dr. Tristiana Rijanti, M.M. yang akan dimuat pada Jurnal Bisnis dan Ekonomi Unisbank.

Terima kasih

Salam,

Anwar Mansyur
(WA.0899 15 787 10)

14. REVISI - Peran...

Balas Teruskan

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MEMPERKUAT PENGARUH
SELF EFFICACY DAN MOTIVASI PADA KINERJA PEGAWAI
(STUDI DI PDAM TIRTA MOEDAL KOTA SEMARANG)

Tristiana Rijanti¹, Kis Indriyaningrum², Askar Yunianto³, Ibrahim Yusuf⁴

Tristiana Rijanti

Program Studi S1 Manajemen, Universitas Stikubank Semarang
e-mail : tristianar@edu.unisbank.ac.id

Kis Indriyaningrum

Program Studi S1 Manajemen, Universitas Stikubank Semarang
e-mail : kis.indriyaningrum@edu.unisbank.ac.id

Askar Yunianto

Program Studi S2 Manajemen, Universitas Stikubank Semarang
e-mail : askaryunianto@edu.unisbank.ac.id

Ibrahim Yusuf

Mahasiswa Program Studi S1 Manajemen, Universitas Stikubank Semarang
e-mail : iy842048gmail.com

Abstract

Transformational leadership can have an extraordinary influence on followers (Robbins, 2015). This study aims to examine the role of transformational leadership in strengthening self efficacy and motivation effect on employee performance. The population of this study were employees at the PDAM Tirta Moedal Kota Semarang amounting to 469 employees while the sampling technique used was simple random sampling. Using the Slovin formula found 100 respondents. Data is collected by questionnaires, with 100 respondents. Data were analyzed using SPSS version 22 by testing the instrument, testing the model and testing the hypothesis. This research used a multiple linier regression analysis. Based on the results of hypothesis testing shows that self efficacy has a positive and significant effect on performance, motivation has a positive and significant effect on performance, transformational leadership moderates the influence of both self efficacy on performance and motivation on performance. Transformational leadership is proven to strengthen the effect of self efficacy and motivation on performance.

Keywords: *motivation, performance, Self efficacy, and transformational leadership*

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mempunyai peranan penting dalam mengembangkan kelangsungan hidup perusahaan, efektivitas dan daya saing perusahaan. Perusahaan harus mampu meningkatkan nilai bagi pelanggannya, dengan menggunakan aset yang tidak berwujud yang meliputi modal manusia, modal pelanggan, modal sosial dan modal intelektual (Noe, 2014). Salah satu aspek penting modal manusia adalah *self efficacy*. *Self Efficacy* merupakan atribut individual yang berpengaruh terhadap kinerja.

Self efficacy merupakan keyakinan seseorang akan kemampuan dirinya untuk melaksanakan tugas atau menyelesaikan pekerjaan. Keberhasilan kinerja tergantung pada tiga unsur yaitu sifat-sifat yang bertalian dengan seseorang yaitu karakteristik demografi, biografi, jender, usia, latar belakang etnis, kemampuan dan kecakapan, karakteristik kepribadian, nilai-nilai, sikap dan persepsi, upaya atau kemauannya untuk bekerja (motivasi) dan berbagai hal yang merupakan dukungan organisasi (Sigit, 2003). Bass et al (2006) menyatakan bahwa saat ini organisasi membutuhkan pimpinan yang dapat

Commented [A1]: 1.Mohon untuk menuliskan semua nama tim penulis pada kutipan awal. Penggunaan "et al" digunakan ketika melakukan kutipan kedua dan seterusnya pada sumber referensi yang sama.
2. Pada daftar pustaka, tim penulis tidak lebih dari 2 orang, sehingga penggunaan "et al" tidak tepat.

berpengaruh kuat, mempunyai komitmen yang luas dalam meningkatkan kemampuan karyawan dengan mengenali ketertarikan karyawan terhadap hal yang mampu berkontribusi pada tercapainya tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya menguntungkan secara individu tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan transformasional dapat menjadi efektif bergantung pada apakah pekerjaan dievaluasi pada tingkat tim atau individu. Kepemimpinan transformasional yang menitikberatkan pada individu adalah perilaku yang memberdayakan para pengikut secara individu untuk mengembangkan, meningkatkan kemampuan mereka dan meningkatkan efektifitas diri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *self efficacy* ditunjukkan oleh Krishnan and Aggarwal (2013) dan Arani and Mansouri (2015). Beberapa studi juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja antara lain ditunjukkan oleh temuan Rijanti et.al (2015), Bhu dan Jyoti (2015), Ni et.al (2017) dan Amin (2017). Pemimpin transformasional mampu memotivasi dan memuaskan pengikutnya dengan membantu mereka secara bersahabat. Pemimpin transformasional bertindak sebagai agen perubahan. (Givens, 2008). Beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi, ditunjukkan antara lain oleh Rasheed et al (2014), Rijanti et.al (2015) dan Sajid et al (2017).

Disisi lain beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja antara lain oleh Suryoko dan Oktavia (2015), Sembiring dan Sebayang (2017) sedangkan hasil berbeda ditunjukkan oleh Dian (2016) yang menyatakan bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Studi tentang motivasi terhadap kinerja juga diteliti oleh beberapa peneliti yang hasilnya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja antara lain oleh Setiawan (2015), Rijanti (2015) dan

Nizam & Bao (2015). Namun demikian ada hasil yang berbeda yang ditunjukkan oleh studi Afandi et.al. (2017) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang tahun 2018 menunjukkan hasil yang sudah bagus 90 % dari target namun masih fluktuatif pada rentang 90 sd 95 %, sehingga perlu dikaji faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan teori, hasil -hasil penelitian dan fenomena kinerja di atas maka menarik untuk dikaji bagaimana peran kepemimpinan transformasional dalam memperkuat pengaruh *self efficacy* dan motivasi terhadap kinerja.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*) Bangun (2012). Terdapat lima faktor dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu :

1. Jumlah Pekerjaan
Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas pekerjaan
Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan Waktu
Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan secara tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran
Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
5. Kemampuan Kerja sama

Commented [A6]: Mohon mencantumkan sumber referensi

Commented [A7]: 1.Mohon mencantumkan kembali urgensi penelitian ini dilakukan. Inkonsistensi hasil temuan empiris yang dijadikan sebagai gap empiris belum terlalu kuat (temuan yang kontradiktif hanya satu dari sekian temuan empiris yang mendukung teori)
2. Mohon dijelaskan secara komprehensif alasan fundamental variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi

Commented [A2]: Mohon agar konsisten menggunakan bahasa Indonesia apabila hal tersebut dapat diterjemahkan dalam bahasa Indonesia

Commented [A3]: Mohon di cek kembali. Referensi tersebut tidak/belum dicantumkan pada Daftar Pustaka.

Commented [A4]: Mohon agar paragraf pertama pada latar belakang dapat dibuat menjadi 2 atau 3 paragraf , supaya tidak berbeda jauh dengan jumlah kalimat pada paragraf berikutnya.

Commented [A5]: Mohon dicek kembali sumber referensi ini karena pada daftar pustaka, sumber referensi – Rijanti (2015) – tidak terdapat tercantum sumber referensi yang berasal dari penulis tunggal.

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang saja.

Self Efficacy

Self-efficacy atau kemandirian diri adalah keyakinan tentang kemampuan dirinya untuk menjalankan tugas atau menyelesaikan pekerjaan pada peluang yang ada (Sigit, 2003). Bagi karyawan, *self-efficacy* berarti terkait dengan proses menjalankan pekerjaannya seperti kemampuan memahami pekerjaan, kemampuan menyelesaikan berbagai macam permasalahan pekerjaan, dan kemampuan menjalankan tanggung jawab dalam aktivitas pekerjaan. Faktor yang mempengaruhi *self-efficacy* yaitu :

1. Kemahiran dalam melaksanakan
Memperoleh pengalaman yang relevan dengan tugas atau pekerjaan. Jika individu mampu melaksanakan tugas dan berhasil dimasa yang lalu, maka individu akan lebih menjadi percaya diri bahwa individu juga akan dapat melakukannya dimasa yang akan datang.
2. Pemodelan
Menjadi lebih percaya diri karena individu melihat orang lain dalam melaksanakan tugasnya. Pemodelan akan lebih efektif ketika individu melihat dirinya sendiri sama dengan orang yang sedang anda amati.
3. Bujukan
Menjadi semakin percaya diri karena seseorang meyakinkan bahwa individu memiliki keahlian yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan.
4. Stimulasi
Stimulasi mengarahkan pada suatu keadaan yang bersemangat, sehingga membangkitkan semangat individu untuk mengerjakan sesuatu yang lebih baik.

Motivasi

Menurut Robbins & Judge (2015) Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arahan, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Maslow dalam Robbins (2015) membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan yaitu :

- a. Kebutuhan Fisiologis
Kebutuhan Fisiologis adalah kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia. Manusia dalam hidupnya mengutamakan kebutuhan fisiologis, karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar bagi hidup manusia. Kebutuhan fisiologis ini sering juga disebut sebagai tingkat pertama (*the first need*), antara lain kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, seks, dan istirahat
- b. Kebutuhan Rasa Aman
Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan manusia bebas dari ancaman bahaya. Ini merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik. Dalam sebuah perusahaan dimisalkan adanya rasa aman tenaga kerja untuk mengerjakan pekerjaannya, misalnya adanya asuransi, tunjangan kesehatan dan tunjangan pensiun.
- c. Kebutuhan Sosial
Kebutuhan sosial adalah kebutuhuna manusia untuk ikut dalam kelompok masyarakat. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu dan persahabatan.
- d. Kebutuhan Harga Diri
Kebutuhan harga diri adalah kebutuhan untuk memperoleh penghormatan dari luar. Kebutuhan harga diri menyangkut faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi dan faktor penghormatan dari luar misalnya status, pengakuan dan perhatian. Pada tingkat ini manusia sudah menjaga *image*, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri.
Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang mendorong seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian

Commented [A9]: Mohon di cek kembali pada daftar pustaka, Robbins (2015) sebagai penulis tunggal tidak terdapat pada daftar pustaka

Commented [A8]: Mohon dicek kembali konsistensi penggunaan "&" dan kata "dan" pada sumber referensi yang digunakan.

potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional, didefinisikan sebagai pemimpin yang memotivasi dan menginspirasi karyawan mereka untuk berkembang secara individu dan untuk mencapai lebih dari apa yang diminta dari mereka, ada empat komponen dalam kepemimpinan transformasional (Bass et al, 2006) yaitu:

1. *Idealized Influence*

Pemimpin berusaha, melalui visi, mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai keyakinan *beliefs*, perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan, perlu diperhatikan akibat-akibat moral dan etik dari keputusan yang diambil.

2. *Inspirational Motivation*

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahnya, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai.

3. *Intellectual Stimulation*

Bawahan merasa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsi tugas-tugas mereka.

4. *Individualized Consideration*

Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinannya. Pemimpin memperlakukan setiap bawahnya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, keinginannya masing-masing.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh self efficacy terhadap kinerja

Self-efficacy atau kemandirian diri adalah keyakinan tentang kemampuan dirinya untuk menjalankan tugas atau menyelesaikan pekerjaan pada peluang yang ada (Sigit,2003). Menurut Bandura dalam Robbins & Judge (2015), *self-efficacy* atau efikasi diri adalah penilaian diri terhadap kemampuan diri untuk

mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang ditetapkan.

Individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik dan maksimal, sedangkan individu yang tidak memiliki *self-efficacy* akan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja oleh Suryoko dan Oktavia (2015), Sembiring dan Sebayang (2017). Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan

Hipotesis 1 : *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja

Pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Menurut Robbins & Judge (2015) **Motivasi** adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arahan, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Motivasi seseorang melakukan pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kekuatan menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya. Kekuatan tidak akan memberikan kinerja yang optimal apabila tidak diarahkan pada tercapainya kinerja organisasi. Ketekunan menunjukkan seberapa lama seseorang mempertahankan upayanya. Salah satu teori kebutuhan adalah teorinya Maslow yang dikenal dengan Teori Hierarki Kebutuhan. Berdasarkan kebutuhan ini seseorang akan mengarahkan segala kekuatannya untuk dapat mencapai tujuan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi yang pada akhirnya berdampak pada terpenuhinya kebutuhan seseorang. Hasil penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja ditunjukkan oleh motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja antara lain oleh Setiawan (2015), **Rijanti (2015)** dan Nizam & Bao (2015).

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan

Hipotesis 2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Commented [A10]: Mohon dalam pengembangan hipotesis, teori tidak dicantumkan lagi karena sudah dijelaskan pada bagian landasan teori.

Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh self efficacy terhadap kinerja.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap self efficacy oleh Krishnan and Aggarwal (2013) dan Arani and Mansouri (2015). Disisi yang lain kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh hasil studi Rijanti et.al (2015), Bhau dan Jyoti (2015), Ni et.al (2017) dan Amin (2017). Oleh karenanya dalam penelitian ini akan diuji sejauh mana kepemimpinan transformasional mampu memperkuat pengaruh self efficacy terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan

H3: Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh self efficacy terhadap kinerja.

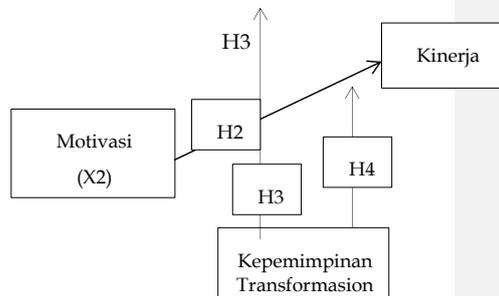
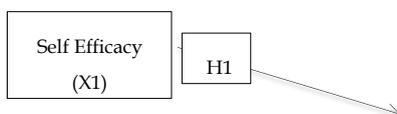
Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh self efficacy terhadap kinerja.

Hasil penelitian dari beberapa peneliti antara lain Rasheed et al (2014), Rijanti et.al (2015) dan Sajid et al (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi. Disisi yang lain ditemukan oleh beberapa peneliti antara lain Indriyaningrum dkk (2017) dan Dewi dkk (2018) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karenanya dalam penelitian ini akan diuji sejauh mana kepemimpinan transformasional mampu memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan

H4: Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Hubungan antar variabel dapat digambarkan dalam model grafis di bawah ini :



METODE, DATA DAN ANALISIS

Metode Penelitian

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sejumlah 439 pegawai.

Sampel

Teknik sampling yang digunakan adalah simple random sampling dengan rumus Slovin, sehingga ditemukan sampel sejumlah 100 responden.

Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden penelitian sejumlah 100 pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner, dengan skala Likert 1 sampai dengan 5.

Teknis Analisis

Teknis analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif meliputi deskripsi responden dan deskripsi variabel.

Analisis Kuantitatif

Uji Instrumen

Commented [A11]: Mohon konsistensi penggunaan “dkk” dan atau “et al” dalam proses pengutipan
Commented [A12]: Mohon dicek kembali, referensi tersebut belum/tidak dicantumkan pada daftar pustaka

Uji Validitas

Sebelum dilakukan analisis faktor terlebih dahulu dilakukan uji KMO. Bila nilai KMO > 0,5 maka analisis faktor dapat dilakukan. Selanjutnya untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu indikator digunakan nilai loading faktor, apabila nilai loading faktor > 0,4 maka item yang bersangkutan adalah valid (Ghozali, 2011).

Uji Reliabilitas

Dilakukan dengan menggunakan Alpha Cronbach dengan kriteria apabila nilai Alpha Cronbach > 0,70 maka dikatakan reliabel (Ghozali 2011).

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh *Self Efficacy*, dan Motivasi terhadap Kinerja dengan moderasi Kepemimpinan Transformasional

Uji Model.

Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2011) koefisien determinasi digunakan mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model dalam menerangkan variasi variabel dependen, nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel independen sudah dapat memberi semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Kriteria Pengujian : apabila nilai F hitung dengan apabila nilai F hitung dengan Sig < (0,05): berarti variabel independen berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011).

Uji Hipotesis.

Apabila nilai Sig < 0,05 berarti hipotesis diterima (Ghozali 2011).

Hasil Penelitian.

Deskripsi Responden

Sebagian besar responden di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 73%, usia responden terbanyak 31 sd 40 tahun sebesar 36%, pendidikan Sarjana 58% dengan masa kerja terbanyak 6 sd 10 tahun sebesar 56%.

Berdasarkan deskripsi responden diketahui bahwa sebagian besar responden berada dalam usia produktif dengan kompetensi pengetahuan memadai dilihat dari pendidikan responden yang sebagian bergelar sarjana.

Deskripsi Variabel

Responden rata-rata menyatakan setuju terhadap seluruh item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini dilihat dari rata-rata mean yaitu 3,98 untuk variabel *self efficacy*, kepemimpinan transformasional 4,03, motivasi, 3,92, dan kinerja sebesar 3,98.

Uji Instrumen

Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji kecukupan sampel diketahui nilai KMO seluruh variabel yang diteliti telah memenuhi syarat kecukupan sampel karena nilai KMO > 0,5 dan berdasarkan hasil analisis faktor diketahui seluruh item dari variabel yang diteliti valid karena nilai loading faktornya > 0,4.

Uji Reliabilitas.

Hasil uji reliabilitas terhadap seluruh variabel yang diteliti menunjukkan bahwa masing-masing variabel yang diteliti mempunyai nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh variabel reliabel.

Uji Regresi Linier Berganda

Hasil Uji Regresi ditunjukkan pada Tabel di bawah ini :

Tabel 1
Hasil Uji Regresi

Persamaan	Uji Model			Uji t		Keterangan
	Adj R Square	F Hit	Sig	β	Sig	
$Y=b_1X_1+b_2X_2+e$	0,660	96.916	0.000			Model Fit
$X_1 \rightarrow Y$				0,493	0.000	Hipotesis diterima
$X_2 \rightarrow Y$				0,370	0.000	Hipotesis diterima
$X_1Z \rightarrow Y$				0,818	0.000	Hipotesis diterima
$X_2Z \rightarrow Y$				0,930	0.000	Hipotesis diterima

Sumber:

Uji Model

1. Koefisien Determinasi.

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel di atas diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 66%. Hal ini berarti bahwa *self Efficacy* dan motivasi mampu menjelaskan kinerja sebesar 66% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

2. Uji F

Hasil uji regresi dalam tabel di atas menunjukkan nilai F hitung sebesar 96.916 dengan sig 0.000 < 0,05, yang berarti bahwa *self efficacy* dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja.

Uji Hipotesis

1. H1 : *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja

Hasil uji regresi menunjukkan nilai *beta standardized coefficient* pada *self efficacy* terhadap kinerja sebesar 0,493 dengan signifikasinya 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja **diterima**.

2. H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Hasil uji regresi menunjukkan nilai *beta standardized coefficient* pada motivasi terhadap kinerja sebesar 0,370 dengan signifikasinya 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja **diterima**.

3. H3 : Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja

Hasil uji regresi sebagaimana dalam tabel di atas menunjukkan nilai interaksi *beta standardized coefficient* pada *self efficacy* dengan kepemimpinan transformasional sebesar 0,818 dengan signifikasinya 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja **diterima**. Nilai beta positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memperkuat pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja

Commented [A13]: Mohon mencantumkan sumber statistik dari tabel tersebut

4. H4 : Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh Motivasi terhadap kinerja

Hasil uji regresi di atas menunjukkan nilai interaksi *beta standardized coefficient* pada Motivasi dengan kepemimpinan transformasional sebesar 0,930 dengan signifikasinya $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja **diterima**. Nilai beta positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Pembahasan

1. Pengaruh *self efficacy* terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis *self efficacy* terhadap kinerja menunjukkan bahwa *self efficacy* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan nilai *standardized coefficient beta* sebesar 0,493 dan sig. 0,000. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* yang kuat berkorelasi dengan keberhasilan, pengendalian, mengatasi kesulitan, kesembuhan dan hilangnya keraguan (Sigit, 2003). Pegawai yang mempunyai keyakinan diri bahwa dia mampu melakukan pekerjaan akan mengembangkan segala keahlian dan ketrampilan yang dimiliki, belajar dari pengalaman orang lain untuk meraih tujuan hidupnya dengan mewujudkan kinerja sesuai tuntutan pekerjaan. Responden yang didominasi usia 30 tahun sampai dengan 40 tahun, dalam siklus karir merupakan orang-orang pada usia produktif yang suka akan tantangan pekerjaan. Hal ini merupakan unsur strategis dalam mengembangkan *self efficacy* nya untuk diwujudkan dalam kinerja aktual.

Hasil studi ini mendukung temuan sebelumnya oleh Suryoko dan Oktavia (2015), Sembiring dan Sebayang (2017) yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis motivasi terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang positif. Maknanya adalah bahwa ketika motivasi pegawai semakin baik maka kinerjanya akan meningkat. Berdasarkan teori isi, yang mendorong seseorang melakukan sesuatu adalah kebutuhan (Handoko, 1995). Menurut Maslow terdapat lima tingkatan kebutuhan yang menyebabkan orang berperilaku. Hasil penelitian dalam studi ini menunjukkan bahwa mereka menginginkan adanya penghargaan atas prestasi kerja yang telah dilakukan. Hal ini dapat dipahami, mengingat sebagian besar responden pada usia produktif, telah berpengalaman lebih dari 10 tahun dan berpendidikan paling banyak Sarjana. Hasil ini sesuai dengan teori proses (harapan) yang dikembangkan oleh Vroom bahwa kinerja adalah fungsi daripada motivasi dan kemampuan. *Effort* (motivasi) untuk melakukan kegiatan itu dipengaruhi besar kecilnya harapan, sejauh manakah akan berhasil (Sigit, 2003). Pada penelitian ini, motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, **dibuktikan dengan nilai *beta standartdizet coefficient* pada kompensasi terhadap kinerja sebesar 0,370 dan tingkat signifikasinya $0,000 < 0,05$.** Hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya oleh Setiawan (2015) dan Nizam & Bao (2015).

3. Peran Moderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Hubungan *Self Efficacy* dengan Kinerja Pegawai.

Kepemimpinan transformasional mampu menggerakkan pengikut mempunyai keyakinan, nilai-nilai, dan tujuan. Mereka memengaruhi dan mengubah seluruh organisasi melalui kata-kata dan perbuatan mereka. Pengikut para pemimpin ini memiliki rasa kepercayaan dan loyalitas terhadap pemimpin mereka. Pengaruh kepemimpinan transformasional ditampilkan melalui kata-kata, dialog, wawasan dan inspirasi kepada orang lain (Moqhly, 2004).

Orang-orang tahu persis apa yang menjadi tugas mereka dan mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas mereka, tetapi sering gagal menerapkan keterampilan yang sesuai"

Commented [A14]: Dihilangkan

(Bandura, 1977). Disinilah arti penting peran kepemimpinan dalam mengarahkan pengikutnya, menginspirasi, memotivasi, memberdayakan dan mengembangkan kemampuan bawahannya supaya mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugasnya (*self efficacy*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja.

4. Peran Moderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Hubungan Motivasi Efficacy dengan Kinerja Pegawai.

Salah satu ciri kepemimpinan transformasional adalah *inspiration motivation* yaitu pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Berdasarkan *Path and Goal theory* oleh Robert House dalam Robbins dan Judge (2015), tugas pimpinan adalah menetapkan tujuan dan cara bagaimana mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional adalah pimpinan yang mempunyai visi dan mampu menyampaikan visi dengan jelas sehingga mampu memotivasi pengikut untuk melakukan sesuai keinginan dan tujuan organisasi. Pimpinan dapat dijadikan panutan melalui perilaku dan contoh yang diberikan kepada pengikutnya. Karakteristik responden dengan latar belakang pendidikan yang didominasi Sarjana dan telah cukup berpengalaman (dilihat dari masa kerja) mampu menggunakan pengalaman untuk dijadikan dasar mengembangkan *self efficacy* dengan harapan akan meraih imbalan yang diharapkan ketika kinerjanya baik. Hal ini sesuai tanggapan responden bahwa mereka menginginkan akan imbalan atas prestasi kerjanya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Kesimpulan

Kepemimpinan transformasional terbukti berperan dalam memperkuat pengaruh baik *self efficacy* terhadap kinerja maupun motivasi terhadap kinerja. *Self efficacy* terbukti

berpengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Batasan dan Saran

1. Penelitian ini hanya memotret keadaan sesaat pada saat kuesioner diisi.
2. Dalam penelitian ini peneliti tidak mampu mengontrol sepenuhnya jawaban yang sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang sebenarnya maka diharapkan penelitian berikutnya perlu ada pertanyaan terbuka dilengkapi dengan wawancara guna mendapatkan hasil yang lebih baik.
3. Model sudah bagus karena nilai *Adjusted R Square* $66% > 50%$. Namun akan lebih baik apabila nilai *Adjusted R Square* ditingkatkan mendekati satu. Sehingga pada penelitian yang akan datang disarankan memasukkan variabel lain seperti kompetensi, kompensasi, lingkungan kerja dan sebagainya.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan memperkuat pengaruh baik *self efficacy* maupun motivasi terhadap kinerja maka manajemen PDAM Tirta Moedal Semarang sebaiknya meningkatkan peran kepemimpinan transformasional dengan cara lebih banyak memberikan inspirasi pada pegawai, supaya pegawai merasa bahwa pimpinan mereka adalah contoh yang tepat dan bisa dijadikan teladan dalam bertindak dan berperilaku.
5. Bahwa variabel *Self-efficacy* mempunyai pengaruh terbesar dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu disarankan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang untuk meyakinkan pegawai bahwa mereka mampu mencapai keberhasilan dalam melakukan pekerjaan dengan cara mengikutsertakan pegawai dalam berbagai pelatihan peningkatan kompetensi.

Commented [A15]: Mohon pada bagian pembahasan, hasil analisis kuantitatif tidak dicantumkan kembali. Namun akan lebih baik apabila yang dilakukan adalah diskusi teoritis dan empiris.

Daftar Pustaka

Affandi. et.al. (2017). "Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi Dan Informatika. **Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen** Vol.2. 2017

Amin, Al, Md. (2017). " Transformational Leadership and Employee Performance Mediating Effect of Employee Engagement," **North South Business Review**, Volume 7, Number 2, June , ISSN 1991-4938

Arani, Sokoot, Mehdi and Mansouri,Shah,Ashraf. (2015). " The Effect of Transformational Leadership on Employees' Self-efficacy." **International Research Journal of Applied and Basic Sciences** ISSN 2251-838X / Vol, 9 (8): 1328-1339 Science Explorer Publications

Bandura A. (1977). "Self- efficacy: Toward a unifying theory of behavior change." **Psychological Review** Vol 84, 191-215.

Bangun, Wilson. 2012. "**Manajemen Sumber Daya Manusia**". Jakarta : Erlangga

Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). **Transformational Leadership**. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bhau, Sonia and Jyoti, Jeevan.(2015). " Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader-Member Exchange and Relational Identification." **Sage Open**. DOI

Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact of organizational and personal outcomes. **Emerging Leadership Journeys**, 1(1), 4-24.

Handoko, T, Hani. (1995) . " Manajemen." Yogyakarta, BPFE

Indriyaningrum, Kis, Rijanti, Tristiana, Sarwindah. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Trasformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Oegawai Denganh Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang. **Proceedings 1(1) BIMA (Bingkai Manajemen)**, e jurnal Stie Dharmaputra.

Moqhly A. (2004). " Transformational Leadership and its measurement tools," **Management improvement and changes Studies** , 95-112.

Ni, Jiongbin and Zhao, Xianbo, Jiang Weiping.(2017). " Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior." **Suistanability,MDPI**.

Nizam, Ismail and Bao, Connie.(2015). " The Impact of Motivation on Employee Performance in the Electronics Industry in China," **International Journal of Accounting&Business Management**.Vol 3(No 2), November.ISSN:2289-4519.DOI:10.24924/ijabm/2015.11/v3.iss2/29.45

Noe, A.R., et. al. (2014)"**Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing**. Jakarta: Salemba Empat.

Noviawati, Rizki, Dian.(2016), " Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (studi Pada Karyawan Divisi Finance Dan Divisi Human Resource PT.Coca Cola Distribution Indonesia Surabaya," **Jurnal Ilmu Manajemen**, Volume 4 Nomor 3 -Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya

Rasheed, et.al. (2014), " Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector," **Journal**

Commented [A16]: Mohon dihapus karena tidak terdapat pada konten utama artikel

Commented [A18]: Mohon melengkapi identitas tim penulis pada daftar pustaka. Semua nama Tim Penulis harus dituliskan secara lengkap pada saat melakukan penyusunan daftar pustaka

Commented [A17]: Mohon dicek kembali konsistensi dalam penulisan "&", "and" atau "dan" dalam penyusunan daftar pustaka

Commented [A19]: Mohon dihapus, karena tidak terdapat pada konten utama artikel

Commented [A20]: Mohon melengkapi identitas tim penulis pada daftar pustaka. Semua nama Tim Penulis harus dituliskan secara lengkap pada saat melakukan penyusunan daftar pustaka

of Management Policies and Practices. June, Vol. 2, No. 2, pp. 11-25. ISSN: 2333-6048 (Print), 2333-6056 (Online)

PT.Semarang Intermedia Pers".
Jurnal Administrasi Bisnis,
Vol.07.

Rijanti,T., Priyono,B.S., Indriyaningrum, Kis (2015)." The Influence of Motivation and Transformational Leadership to Performance with Job Characteristics as Moderating Variable." **Proceedings ICEFB**, Osaka, Japan.

Rijanti,T., Indriyaningrum, Kis, Kristiana, Anik. (2015)." The Effect of Transformational Leadership on Performance by Using Motivation with Job Characteristics as Moderation Role." **Proceedings Insyima 12**, Makasar.

Robbins, Stephen P, and Timothy A. Judge 2015." **Perilaku Organisasi**," PT. Salemba Empat, Jakarta.

Sajid, et.al. (2017)," Transformational Leadership and Employee Motivation in Banking Sector of Pakistan." **Advances in Economics and Business** 5(9): 487-49http://www.hrpub.org DOI: 10.13189/aeb.2017.050901

Sembiring, Jafar dan Setevani,Sebayang (2017). "Pengaruh Self Esteem dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di PT.Finnet Indonesia". **e-Proceeding of Management Vol .4 No 1**.

Setiawan, Kiki Cahyani. 2015. "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan Level pelaksana di Divisi Operasi PT.Pusri Palembang". **Jurnal Psikologi Islami** Vol.1. 2015

Sigit, Suhardi (2003). "**Perilaku Organisasional**." Yogyakarta: FE UST

Suryoko. Sri. & Martha,Oktavia. (2015). "Pengaruh Self-efficacy dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Redaksi

Commented [A21]: Mohon dicek kembali, penulis yang lebih dari 1 semestinya menggunakan kata sambung "dan", "and" atau "&"

Commented [A22]: Mohon melengkapi identitas tim penulis pada daftar pustaka. Semua nama Tim Penulis harus dituliskan secara lengkap pada saat melakukan penyusunan daftar pustaka

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MEMPERKUAT PENGARUH
SELF EFFICACY DAN MOTIVASI PADA KINERJA PEGAWAI
(STUDI DI PDAM TIRTA MOEDAL KOTA SEMARANG)

Tristiana Rijanti¹, Kis Indriyaningrum², Askar Yuniarto³, Ibrahim Yusuf⁴

Tristiana Rijanti

Program Studi S1 Manajemen, Universitas Stikubank Semarang
e-mail : tristianar@edu.unisbank.ac.id

Kis Indriyaningrum

Program Studi S1 Manajemen, Universitas Stikubank Semarang
e-mail : kis.indriyaningrum@edu.unisbank.ac.id

Askar Yuniarto

Program Studi S2 Manajemen, Universitas Stikubank Semarang
e-mail : askaryuniarto@edu.unisbank.ac.id

Ibrahim Yusuf

Mahasiswa Program Studi S1 Manajemen, Universitas Stikubank Semarang
e-mail : iy842048gmail.com

Abstract

Transformational leadership can have an extraordinary influence on followers (Robbins, 2015). This study aims to examine the role of transformational leadership in strengthening self efficacy and motivation effect on employee performance. The population of this study were employees at the PDAM Tirta Moedal Kota Semarang amounting to 469 employees while the sampling technique used was simple random sampling. Using the Slovin formula found 100 respondents. Data is collected by questionnaires, with 100 respondents. Data were analyzed using SPSS version 22 by testing the instrument, testing the model and testing the hypothesis. This research used a multiple linier regression analysis. Based on the results of hypothesis testing shows that self efficacy has a positive and significant effect on performance, motivation has a positive and significant effect on performance, transformational leadership moderates the influence of both self efficacy on performance and motivation on performance. Transformational leadership is proven to strengthen the effect of self efficacy and motivation on performance.

Keywords: *motivation, performance, Self efficacy, and transformational leadership*

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mempunyai peranan penting dalam mengembangkan kelangsungan hidup perusahaan, efektivitas dan daya saing perusahaan. Perusahaan harus mampu meningkatkan nilai bagi pelanggannya, dengan menggunakan aset yang tidak berwujud yang meliputi modal manusia, modal pelanggan, modal sosial dan modal intelektual (Noe, 2014). Salah satu aspek penting modal manusia adalah *self efficacy*. *Self Efficacy* merupakan atribut individual yang berpengaruh terhadap kinerja.

Self efficacy merupakan keyakinan seseorang akan kemampuan dirinya untuk melaksanakan tugas atau menyelesaikan pekerjaan. Keberhasilan kinerja tergantung pada tiga unsur yaitu sifat-sifat yang bertalian dengan seseorang yaitu karakteristik demografi, biografi, jender, usia, latar belakang etnis, kemampuan dan kecakapan, karakteristik kepribadian, nilai-nilai, sikap dan persepsi, upaya atau kemauannya untuk bekerja (motivasi) dan berbagai hal yang merupakan dukungan organisasi (Sigit, 2003).

Bass dan Riggio (2006) menyatakan bahwa saat ini organisasi membutuhkan pimpinan

Commented [A1]: 1. Mohon untuk menuliskan semua nama tim penulis pada kutipan awal. Penggunaan "et al" digunakan ketika melakukan kutipan kedua dan seterusnya pada sumber referensi yang sama.
2. Pada daftar pustaka, tim penulis tidak lebih dari 2 orang, sehingga penggunaan "et al" tidak tepat.

yang dapat berpengaruh kuat, mempunyai komitmen yang luas dalam meningkatkan kemampuan karyawan dengan mengenali ketertarikan karyawan terhadap hal yang mampu berkontribusi pada tercapainya tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya menguntungkan secara individu tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan transformasional dapat menjadi efektif bergantung pada apakah pekerjaan dievaluasi pada tingkat tim atau individu. Kepemimpinan transformasional yang menitikberatkan pada individu adalah perilaku yang memberdayakan para pengikut secara individu untuk mengembangkan, meningkatkan kemampuan mereka dan meningkatkan efektifitas diri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *self efficacy* ditunjukkan oleh Krishnan dan Aggarwal (2013) dan Arani dan Mansouri (2015). Beberapa studi juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja antara lain ditunjukkan oleh temuan Rijanti et.al (2015), Bhau dan Jyoti (2015), Ni et.al (2017) dan Amin (2017). Pemimpin transformasional mampu memotivasi dan memuaskan pengikutnya dengan membantu mereka secara bersahabat. Pemimpin transformasional bertindak sebagai agen perubahan. (Givens, 2008). Beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi, ditunjukkan antara lain oleh Rasheed et al (2014), Rijanti et.al (2015) dan Sajid et al (2017).

Disisi lain beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja antara lain oleh Suryoko dan Oktavia (2015), Sembiring dan Sebayang (2017) sedangkan hasil berbeda ditunjukkan oleh Dian (2016) yang menyatakan bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Studi tentang motivasi terhadap kinerja juga diteliti oleh beberapa peneliti yang hasilnya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja antara

lain oleh Setiawan (2015), Rijanti et al (2015) dan Nizam & Bao (2015). Namun demikian ada hasil yang berbeda yang ditunjukkan oleh studi Affandi et.al. (2017) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang tahun 2018 menunjukkan hasil yang sudah bagus 90 % dari target namun masih fluktuatif pada rentang 90 sd 95 %, (Sumber : Bagian Produksi PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, tahun 2019), sehingga perlu dikaji faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan teori, hasil-hasil penelitian dan fenomena kinerja di atas maka menarik untuk dikaji bagaimana peran kepemimpinan transformasional dalam memperkuat pengaruh *self efficacy* dan motivasi terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional menghasilkan kinerja organisasional yang lebih unggul dengan cara mempengaruhi pengikutnya melalui visi, menimbulkan keyakinan diri, mendorong melakukan sesuatu dengan cara baru dan memperlakukan bawahannya dengan cara khusus sesuai kemampuan dan kebutuhan masing-masing (Robbins dan Judge, 2015). Dengan cara tersebut kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja pengikutnya sekaligus berpengaruh terhadap keyakinan diri pada pengikutnya (*self efficacy*) dan juga motivasinya. Vroom (1970) menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan. Hal ini mengandung makna bahwa kinerja akan semakin meningkat apabila pegawai mempunyai kemampuan yang baik juga motivasi yang tinggi. Peningkatan kinerja yang tinggi akan semakin terwujud (diperkuat) ketika pimpinan mampu memperlakukan bawahannya sesuai dengan kebutuhannya, meningkatkan keyakinannya juga motivasi bawahannya untuk lebih giat bekerja karena dengan kinerjanya yang meningkat akan memperoleh *reward*. Hal ini sesuai dengan teori harapan (*expectancy theory*) Vroom (1970), bahwa upaya (*effort*, motivasi) dipengaruhi oleh besar kecilnya harapan. Kinerja adalah sarana untuk memperoleh *reward*. Dengan demikian kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang memperkuat (memoderasi)

Commented [A5]: Mohon dicek kembali sumber referensi ini karena pada daftar pustaka, sumber referensi – Rijanti (2015) – tidak terdapat tercantum sumber referensi yang berasal dari penulis tunggal.

Commented [L6]: Ini yang oleh Reviewer di Daftar pustaka diminta dihilangkan karena di artikel utama tidak ada.

Commented [A7]: Mohon mencantumkan sumber referensi

Commented [A8]: 1. Mohon mencantumkan kembali urgensi penelitian ini dilakukan. Inkonsistensi hasil temuan empiris yang dijadikan sebagai gap empiris belum terlalu kuat (temuan yang kontradiktif hanya satu dari sekian temuan empiris yang mendukung teori)
2. Mohon dijelaskan secara komprehensif alasan fundamental variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi

Commented [L9]: Hilangkan

Commented [A2]: Mohon di cek kembali. Referensi tersebut tidak/belum dicantumkan pada Daftar Pustaka.

Commented [L3]: Paragraf perama sudah saya buat menjadi 3 paragraf :
1. Peran manajemen sumberdaya pada umumnya
2. Peran kepemimpinan transformasional
3. Hasil penelitian yang terkait dengan hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi

Commented [A4]: Mohon agar paragraf pertama pada latar belakang dapat dibuat menjadi 2 atau 3 paragraf, supaya tidak berbeda jauh dengan jumlah kalimat pada paragraf berikutnya.

pengaruh keyakinan diri (*self efficacy*) terhadap kinerja dan motivasi terhadap kinerja. Oleh karenanya menarik untuk dikaji bagaimana peran kepemimpinan transformasional dalam memperkuat pengaruh *self efficacy* dan motivasi terhadap kinerja.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*) Bangun (2012). Terdapat lima faktor dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu :

1. Jumlah Pekerjaan
Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas pekerjaan
Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan Waktu
Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan secara tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran
Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
5. Kemampuan Kerja sama
Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang saja.

Self Efficacy

Self-efficacy atau kemandirian diri adalah keyakinan tentang kemampuan dirinya untuk menjalankan tugas atau menyelesaikan pekerjaan pada peluang yang ada (Sigit, 2003).

Bagi karyawan , *self-efficacy* berarti terkait dengan proses menjalankan pekerjaannya seperti kemampuan memahami pekerjaan, kemampuan menyelesaikan berbagai macam permasalahan pekerjaan, dan kemampuan menjalankan tanggung jawab dalam aktivitas pekerjaan. Faktor yang mempengaruhi *self-efficacy* yaitu :

1. Kemahiran dalam melaksanakan
Memperoleh pengalaman yang relevan dengan tugas atau pekerjaan. Jika individu mampu melaksanakan tugas dan berhasil dimasa yang lalu, maka individu akan lebih menjadi percaya diri bahwa individu juga akan dapat melakukannya dimasa yang akan datang.
2. Pemodelan
Menjadi lebih percaya diri karena individu melihat orang lain dalam melaksanakan tugasnya. Pemodelan akan lebih efektif ketika individu melihat dirinya sendiri sama dengan orang yang sedang anda amati.
3. Bujukan
Menjadi semakin percaya diri karena seseorang meyakinkan bahwa individu memiliki keahlian yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan.
4. Stimulan
Stimulasi mengarahkan pada suatu keadaan yang bersemangat, sehingga membangkitkan semangat individu untuk mengerjakan sesuatu yang lebih baik.

Motivasi

Menurut Robbins dan Judge (2015) Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arahan, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Maslow dalam Robbins dan Judge (2015) membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan yaitu :

- a. Kebutuhan Fisiologis
Kebutuhan Fisiologis adalah kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia. Manusia dalam hidupnya mengutamakan kebutuhan fisiologis, karena kebutuhan ini

Commented [A10]: Mohon di cek kembali pada daftar pustaka, Robbins (2015) sebagai penulis tunggal tidak terdapat pada daftar pustaka

merupakan kebutuhan yang paling mendasar bagi hidup manusia. Kebutuhan fisiologis ini sering juga disebut sebagai tingkat pertama (*the first need*), antara lain kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, seks, dan istirahat

b. Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan manusia bebas dari ancaman bahaya. Ini merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik. Dalam sebuah perusahaan dimisalkan adanya rasa aman tenaga kerja untuk mengerjakan pekerjaannya, misalnya adanya asuransi, tunjangan kesehatan dan tunjangan pensiun.

c. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan sosial adalah kebutuhannya manusia untuk ikut dalam kelompok masyarakat. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu dan persahabatan.

d. Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan harga diri adalah kebutuhan untuk memperoleh penghormatan dari luar. Kebutuhan harga diri menyangkut faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi dan faktor penghormatan dari luar misalnya status, pengakuan dan perhatian. Pada tingkat ini manusia sudah menjaga *image*, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri.

Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang mendorong seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional, didefinisikan sebagai pemimpin yang memotivasi dan menginspirasi karyawan mereka untuk berkembang secara individu dan untuk mencapai lebih dari apa yang diminta

dari mereka, ada empat komponen dalam kepemimpinan transformasional (Bass dan Riggio, 2006) yaitu:

1. *Idealized Influence*

Pemimpin berusaha, melalui visi, mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai keyakinan *beliefs*, perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan, perlu diperhatikan akibat-akibat moral dan etik dari keputusan yang diambil.

2. *Inspirational Motivation*

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai.

3. *Intellectual Stimulation*

Bawahan merasa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsi tugas-tugas mereka.

4. *Individualized Consideration*

Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinannya. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, keinginannya masing-masing.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh self efficacy terhadap kinerja

Self-efficacy atau kemanjuran diri adalah keyakinan tentang kemampuan dirinya untuk menjalankan tugas atau menyelesaikan pekerjaan pada peluang yang ada (Sigit, 2003). Menurut Bandura dalam Robbins & Judge (2015), *self-efficacy* atau efikasi diri adalah penilaian diri terhadap kemampuan diri untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang ditetapkan.

Individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik dan maksimal, sedangkan individu yang tidak memiliki *self-efficacy* akan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy*

berpengaruh positif terhadap kinerja oleh Suryoko dan Oktavia (2015), Sembiring dan Sebayang (2017). Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan

Hipotesis 1 : *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja

Pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Motivasi seseorang melakukan pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kekuatan menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya. Kekuatan tidak akan memberikan kinerja yang optimal apabila tidak diarahkan pada tercapainya kinerja organisasi. Ketekunan menunjukkan seberapa lama seseorang mempertahankan upayanya. Salah satu teori kebutuhan adalah teorinya Maslow yang dikenal dengan Teori Hierarki Kebutuhan. Berdasarkan kebutuhan ini seseorang akan mengarahkan segala kekuatannya untuk dapat mencapai tujuan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi yang pada akhirnya berdampak pada terpenuhinya kebutuhan seseorang. Hasil penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja ditunjukkan oleh motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja antara lain oleh Setiawan (2015), Rijanti et al (2015) dan Nizam & Bao (2015).

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan

Hipotesis 2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *self efficacy* oleh Krishnan dan Aggarwal (2013) dan Arani dan Mansouri (2015). Disisi yang lain kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh hasil studi Rijanti et.al (2015), Bhau dan Jyoti (2015), Ni et.al (2017) dan Amin (2017). Oleh karenanya dalam penelitian ini akan diuji sejauh mana kepemimpinan transformasional mampu

memperkuat pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan

H3: Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja.

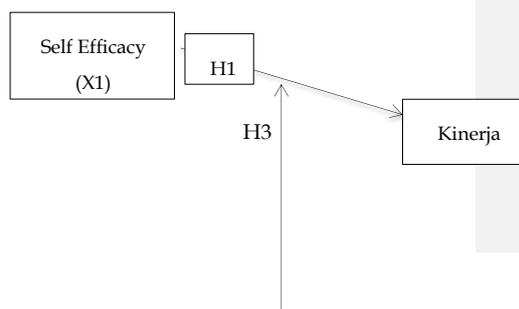
Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja.

Hasil penelitian dari beberapa peneliti antara lain Rasheed et al (2014), Rijanti et.al (2015) dan Sajid et al (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi. Disisi yang lain ditemukan oleh beberapa peneliti antara lain Indriyaningrum et al (2017) dan Dewi et al (2018) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karenanya dalam penelitian ini akan diuji sejauh mana kepemimpinan transformasional mampu memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan

H4: Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Hubungan antar variabel dapat digambarkan dalam model grafis di bawah ini :

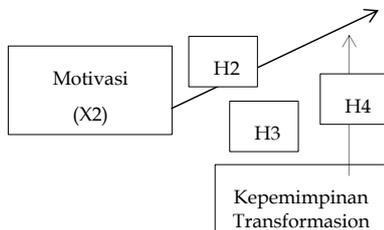


Commented [L11]: Sudah dihilangkan pengertian motivasi

Commented [A12]: Mohon konsistensi penggunaan "dkk" dan atau "et al" dalam proses pengutipan

Commented [L13]: Sudah ditambahkan di daftar pustaka

Commented [A14]: Mohon dicek kembali, referensi tersebut belum/tidak dicantumkan pada daftar pustaka



METODE, DATA DAN ANALISIS

Metode Penelitian

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sejumlah 439 pegawai.

Sampel

Teknik sampling yang digunakan adalah simple random sampling dengan rumus Slovin, sehingga ditemukan sampel sejumlah 100 responden.

Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden penelitian sejumlah 100 pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner, dengan skala Likert 1 sampai dengan 5.

Teknis Analisis

Teknis analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif meliputi deskripsi responden dan deskripsi variabel.

Analisis Kuantitatif

Uji Instrumen

Uji Validitas

Sebelum dilakukan analisis faktor terlebih dahulu dilakukan uji KMO. Bila

nilai KMO > 0,5 maka analisis faktor dapat dilakukan. Selanjutnya untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu indikator digunakan nilai loading faktor, apabila nilai loading faktor > 0,4 maka item yang bersangkutan adalah valid (Ghozali, 2011).

Uji Reliabilitas

Dilakukan dengan menggunakan Alpha Cronbach dengan kriteria apabila nilai Alpha Cronbach > 0,70 maka dikatakan reliabel (Ghozali 2011).

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh *Self Efficacy*, dan Motivasi terhadap Kinerja dengan moderasi Kepemimpinan Transformasional

Uji Model.

Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2011) koefisien determinasi digunakan mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model dalam menerangkan variasi variabel dependen, nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel independen sudah dapat memberi semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Kriteria Pengujian : apabila nilai F hitung dengan apabila nilai F hitung dengan Sig < (0,05): berarti variabel independen berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011).

Uji Hipotesis.

Apabila nilai Sig < 0,05 berarti hipotesis diterima (Ghozali 2011).

Hasil Penelitian.

Deskripsi Responden

Sebagian besar responden di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang berjenis

kelamin laki-laki sebanyak 73%, usia responden terbanyak 31 sd 40 tahun sebesar 36%, pendidikan Sarjana 58% dengan masa kerja terbanyak 6 sd 10 tahun sebesar 56%.

Berdasarkan deskripsi responden diketahui bahwa sebagian besar responden berada dalam usia produktif dengan kompetensi pengetahuan memadai dilihat dari pendidikan responden yang sebagian bergelar sarjana.

Deskripsi Variabel

Responden rata-rata menyatakan setuju terhadap seluruh item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini dilihat dari rata-rata mean yaitu 3,98 untuk variabel *self efficacy*, kepemimpinan transformasional 4,03, motivasi, 3,92, dan kinerja sebesar 3,98.

Uji Instrumen

Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji kecukupan sampel diketahui nilai KMO seluruh variabel yang diteliti telah memenuhi syarat kecukupan sampel karena nilai KMO>0,5 dan berdasarkan hasil analisis faktor diketahui seluruh item dari variabel yang diteliti valid karena nilai loading faktornya>0,4.

Uji Reliabilitas.

Hasil uji reliabilitas terhadap seluruh variabel yang diteliti menunjukkan bahwa masing-masing variabel yang diteliti mempunyai nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh variabel reliabel.

Uji Regresi Linier Berganda

Hasil Uji Regresi ditunjukkan pada Tabel di bawah ini :

Tabel 1
Hasil Uji Regresi

Persamaan	Uji Model			Uji t		Keterangan
	<i>Adj R Square</i>	<i>F Hit</i>	<i>Sig</i>	β	<i>Sig</i>	
$Y=b_1X_1+b_2X_2+e$	0,660	96.916	0.000			<i>Model Fit</i>
$X_1 \rightarrow Y$				0,493	0.000	Hipotesis diterima
$X_2 \rightarrow Y$				0,370	0.000	Hipotesis diterima
$X_1Z \rightarrow Y$				0,818	0.000	Hipotesis diterima
$X_2Z \rightarrow Y$				0,930	0.000	Hipotesis diterima

Sumber: Data primer diolah (2019)

Uji Model

1. Koefisien Determinasi.
Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel di atas diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 66%. Hal ini berarti bahwa *self Efficacy* dan motivasi mampu menjelaskan kinerja sebesar 66% sedangkan

sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

2. Uji F
Hasil uji regresi dalam tabel di atas menunjukkan nilai F hitung sebesar 96.916 dengan sig 0.000<0,05, yang berarti bahwa *self efficacy* dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja.

Uji Hipotesis

1. H1 : *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja

Hasil uji regresi menunjukkan nilai *beta standardized coefficient* pada *self efficacy* terhadap kinerja sebesar 0,493 dengan signifikasinya $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja diterima.

2. H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Hasil uji regresi menunjukkan nilai *beta standardized coefficient* pada motivasi terhadap kinerja sebesar 0,370 dengan signifikasinya $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja diterima.

3. H3 : Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja

Hasil uji regresi sebagaimana dalam tabel di atas menunjukkan nilai interaksi *beta standardized coefficient* pada *self efficacy* dengan kepemimpinan transformasional sebesar 0,818 dengan signifikasinya $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja diterima. Nilai beta positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memperkuat pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja

4. H4 : Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh Motivasi terhadap kinerja

Hasil uji regresi di atas menunjukkan nilai interaksi *beta standardized coefficient* pada Motivasi dengan kepemimpinan transformasional sebesar 0,930 dengan signifikasinya $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan

bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja diterima. Nilai beta positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Pembahasan (Hasil analisis kuantitatif sudah saya hilangkan)

1. Pengaruh *self efficacy* terhadap Kinerja

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* yang kuat berkorelasi dengan keberhasilan, pengendalian, mengatasi kesulitan, kesembuhan dan hilangnya keraguan (Sigit, 2003). Pegawai yang mempunyai keyakinan diri bahwa dia mampu melakukan pekerjaan akan mengembangkan segala keahlian dan ketrampilan yang dimiliki, belajar dari pengalaman orang lain untuk meraih tujuan hidupnya dengan mewujudkan kinerja sesuai tuntutan pekerjaan. Responden yang didominasi usia 30 tahun sampai dengan 40 tahun, dalam siklus karir merupakan orang-orang pada usia produktif yang suka akan tantangan pekerjaan. Hal ini merupakan unsur strategis dalam mengembangkan *self efficacy* nya untuk diwujudkan dalam kinerja aktual.

Hasil studi ini mendukung temuan sebelumnya oleh Suryoko dan Oktavia (2015), Sembiring dan Sebayang (2017) yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis motivasi terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang positif. Maknanya adalah bahwa ketika motivasi pegawai semakin baik maka kinerjanya akan meningkat. Berdasarkan teori isi, yang mendorong seseorang melakukan sesuatu adalah kebutuhan (Handoko, 1995). Menurut Maslow terdapat lima tingkatan kebutuhan yang menyebabkan orang berperilaku. Hasil penelitian dalam studi ini menunjukkan bahwa mereka menginginkan adanya penghargaan atas prestasi kerja yang telah dilakukan. Hal ini dapat dipahami, mengingat sebagian besar responden pada usia produktif, telah

berpengalaman lebih dari 10 tahun dan berpendidikan paling banyak Sarjana. Hasil ini sesuai dengan teori proses (harapan) yang dikembangkan oleh Vroom bahwa kinerja adalah fungsi daripada motivasi dan kemampuan. *Effort* (motivasi) untuk melakukan kegiatan itu dipengaruhi besar kecilnya harapan, sejauh manakah akan berhasil (Sigit, 2003). Pada penelitian ini, motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya oleh Setiawan (2015) dan Nizam & Bao (2015).

3. Peran Moderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Hubungan *Self Efficacy* dengan Kinerja Pegawai.

Kepemimpinan transformasional mampu menggerakkan pengikut mempunyai keyakinan, nilai-nilai, dan tujuan. Mereka memengaruhi dan mengubah seluruh organisasi melalui kata-kata dan perbuatan mereka. Pengikut para pemimpin ini memiliki rasa kepercayaan dan loyalitas terhadap pemimpin mereka. Pengaruh kepemimpinan transformasional ditampilkan melalui kata-kata, dialog, wawasan dan inspirasi kepada orang lain (Moghly, 2004).

Orang-orang tahu persis apa yang menjadi tugas mereka dan mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas mereka, tetapi sering gagal menerapkan keterampilan yang sesuai" (Bandura, 1977). Disinilah arti penting peran kepemimpinan dalam mengarahkan pengikutnya, menginspirasi, memotivasi, memberdayakan dan mengembangkan kemampuan bawahannya supaya mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugasnya (*self efficacy*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja.

4. Peran Moderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Hubungan Motivasi Efficacy dengan Kinerja Pegawai.

Salah satu ciri kepemimpinan transformasional adalah *inspiration motivation* yaitu pemimpin mampu menimbulkan inspirasi

pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Berdasarkan *Path and Goal theory* oleh Robert House dalam Robbins dan Judge (2015), tugas pimpinan adalah menetapkan tujuan dan cara bagaimana mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional adalah pimpinan yang mempunyai visi dan mampu menyampaikan visi dengan jelas sehingga mampu memotivasi pengikut untuk melakukan sesuai keinginan dan tujuan organisasi. Pimpinan dapat dijadikan panutan melalui perilaku dan contoh yang diberikan kepada pengikutnya. Karakteristik responden dengan latar belakang pendidikan yang didominasi Sarjana dan telah cukup berpengalaman (dilihat dari masa kerja) mampu menggunakan pengalaman untuk dijadikan dasar mengembangkan *self efficacy* dengan harapan akan meraih imbalan yang diharapkan ketika kerjanya baik. Hal ini sesuai tanggapan responden bahwa mereka menginginkan akan imbalan atas prestasi kerjanya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Kesimpulan

Kepemimpinan transformasional terbukti berperan dalam memperkuat pengaruh baik *self efficacy* terhadap kinerja maupun motivasi terhadap kinerja. *Self efficacy* terbukti berpengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Batasan dan Saran

1. Penelitian ini hanya memotret keadaan sesaat pada saat kuesioner diisi.
2. Dalam penelitian ini peneliti tidak mampu mengontrol sepenuhnya jawaban yang sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang sebenarnya maka diharapkan penelitian berikutnya perlu ada pertanyaan terbuka dilengkapi dengan wawancara guna mendapatkan hasil yang lebih baik.
3. Pada penelitian yang akan datang akan lebih baik apabila nilai Adjusted

Commented [A15]: Mohon pada bagian pembahasan, hasil analisis kuantitatif tidak dicantumkan kembali. Namun akan lebih baik apabila yang dilakukan adalah diskusi teoritis dan empiris.

R Square ditingkatkan mendekati satu. Sehingga pada penelitian yang akan datang disarankan memasukkan variabel lain seperti kompetensi, kompensasi, lingkungan kerja dan sebagainya.

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan memperkuat pengaruh baik *self efficacy* maupun motivasi terhadap kinerja maka manajemen PDAM Tirta Moedal Semarang sebaiknya meningkatkan peran kepemimpinan transformasional dengan cara lebih banyak memberikan inspirasi pada pegawai, supaya pegawai merasa bahwa pimpinan mereka adalah contoh yang tepat dan bisa dijadikan teladan dalam bertindak dan berperilaku.
5. Bahwa variabel *Self-efficacy* mempunyai pengaruh terbesar dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu disarankan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang untuk meyakinkan pegawai bahwa mereka mampu mencapai keberhasilan dalam melakukan pekerjaan dengan cara mengikutsertakan pegawai dalam berbagai pelatihan peningkatan kompetensi.

Daftar Pustaka

Affandi, Joko, M. Syarif, Rizal, Julianry, Anriza. (2017). "Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi Dan Informatika. **Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen** Vol.2, 2017

Amin, Al, Md. (2017). " Transformational Leadership and Employee Performance Mediating Effect of Employee Engagement," **North South Business Review**, Volume 7, Number 2, June , ISSN 1991-4938

Arani, Sokoot, Mehdi and Mansouri, Shah, Ashraf. (2015). " The Effect of Transformational

Leadership on Employees' Self-efficacy." **International Research Journal of Applied and Basic Sciences** ISSN 2251-838X / Vol, 9 (8): 1328-1339 Science Explorer Publications

Bandura A. (1977). "Self- efficacy: Toward a unifying theory of behavior change." **Psychological Review** Vol 84, 191-215.

Bangun, Wilson. 2012. "**Manajemen Sumber Daya Manusia**". Jakarta : Erlangga

Bass, B.M., dan Riggio, R.E. (2006). **Transformational Leadership**. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bhau, Sonia dan Jyoti, Jeevan. (2015). " Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader-Member Exchange and Relational Identification." **Sage Open**. DOI

Dewi, Lestari, Nunik, Gunawan, Yuliana, Vira Aghnia, Selma (2018). " Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Karyawan BUMN Kota Bandung Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Moderasi (Studi PT. Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT> Bio Farma (Pesero)). **Social Science Education Journal**. Vol.5 No.1, 87-103

Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact of organizational and personal outcomes. **Emerging Leadership Journeys**, 1(1), 4-24.

Handoko, T, Hani. (1995) . " Manajemen." Yogyakarta, BPFE

Indriyaningrum, Kis, Rijanti, Tristiana, Sarwindah. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Pertanahan

Commented [A16]: Mohon dihapus karena tidak terdapat pada konten utama artikel

Commented [L17]: Ada di halaman 2

- Kota Semarang. **Proceedings 1(1) BIMA (Bingkai Manajemen)**, e jurnal Stie Dharmaputra.
- Krishnan, V. R., Anggarwal, J. (2014). **Impact Of Transformational Leadership On Follower's Self-Efficacy: Moderating Role Of Follower's Impression Management**. V. 38, N. 4, Pp. 297-313. DOI: 10.1177/0258042x13513129
- Moqhly A. (2004). "Transformational Leadership and its measurement tools". **Management improvement and changes Studies**, 95-112.
- Ni, Jiongbin and Zhao, Xianbo, Jiang Weiping. (2017). "Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior." **Suistanability, MDPI**.
- Nizam, Ismail dan Bao, Connie. (2015). "The Impact of Motivation on Employee Performance in the Electronics Industry in China." **International Journal of Accounting & Business Management**. Vol 3 (No 2), November. ISSN: 2289-4519. DOI: 10.24924/ijabm/2015.11/v3.iss2/29.45
- Noe, A.R., Hollenbeck, R. John, Gerhart, Barry (2014) "Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing". Jakarta: Salemba Empat.
- Rasheed, Abdul, Latif, Shahid, Abbas, Tasawar, Ahmad, Farid. (2014). "Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector." **Journal of Management Policies and Practices**. June, Vol. 2, No. 2, pp. 11-25. ISSN: 2333-6048 (Print), 2333-6056 (Online)
- Rijanti, T., Priyono, B.S., Indriyaningrum, Kis (2015). "The Influence of Motivation and Transformational Leadership to Performance with Job Characteristics as Moderating Variable." **Proceedings ICEFB**, Osaka, Japan.
- Rijanti, T., Indriyaningrum, Kis, Kristiana, Anik. (2015). "The Effect of Transformational Leadership on Performance by Using Motivation with Job Characteristics as Moderation Role." **Proceedings Insyima 12**, Makasar.
- Robbins, Stephen P, and Timothy A. Judge 2015. "Perilaku Organisasi," PT. Salemba Empat, Jakarta.
- Sajid, Muhammad, Abbas, Ghulam, Aunjum, Hussain, Adeel. (2017). "Transformational Leadership and Employee Motivation in Banking Sector of Pakistan." **Advances in Economics and Business** 5(9): 487-499. <http://www.hrpub.org> DOI: 10.13189/aeb.2017.050901
- Sembiring, Jafar dan Setevani, Sebayang (2017). "Pengaruh Self Esteem dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di PT. Finnet Indonesia". **e-Proceeding of Management Vol .4 No 1**.
- Setiawan, Kiki Cahyani. 2015. "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan Level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang". **Jurnal Psikologi Islami** Vol.1. 2015
- Sigit, Suhardi (2003). "Perilaku Organisasional." Yogyakarta: FE UST
- Suryoko. Sri. dan Martha, Oktavia. (2015). "Pengaruh Self-efficacy dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Redaksi PT. Semarang Intermedia Pers". **Jurnal Administrasi Bisnis**, Vol.07.
- Vroom, V.H., Deci, E.L. (1970). "Management and Motivation". Penguin

Commented [A19]: Mohon dicek kembali, penulis yang lebih dari 1 semestinya menggunakan kata sambung "dan", "and" atau "&"

Commented [A20]: Mohon melengkapi identitas tim penulis pada daftar pustaka. Semua nama Tim Penulis harus dituliskan secara lengkap pada saat melakukan penyusunan daftar pustaka

Commented [A18]: Mohon melengkapi identitas tim penulis pada daftar pustaka. Semua nama Tim Penulis harus dituliskan secara lengkap pada saat melakukan penyusunan daftar pustaka

Telusuri dalam email

Aktif ?

← [Icons] 3.278 dari 4.559

Tristiana Rijanti Jum, 26 Jun
Yth. Pak Anwar Reviewer Jurnal JBE di Tempat. Dengan ini saya kirim Revisi Jurnal JBE. Mohon berkenan menerrima. Makasih Salam Nana

Anwar Mansyur Sab, 27 Jun
Yth. Tim Penulis Artikel Terima Kasih telah melakukan menyelesaikan proses revisi pada artikel. Kami akan segera memproses agar artikel Anda

44 **Tristiana Rijanti** <tristianar@edu.unisbank.ac.id> Sab, 27 Jun 2020 07:14
kepada Anwar ▾
Makasih Tim Reviewer

Salam
Nana
⋮
Balas Teruskan

[fe3] New notification from Jurnal Bisnis dan Ekonomi Kotak Masuk x

Admin Bisnis <ojs@edu.unisbank.ac.id> 9 Sep 2020 15.00
kepada saya ▾

Inggris ▾ > Indonesia ▾ [Terjemahkan pesan](#) Nonaktifkan u

You have a new notification from Jurnal Bisnis dan Ekonomi:

An issue has been published.

Link: <https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe3/issue/current>

Ika Rosyada Fitriati, S.E., M.M.

Tristiana Rijanti <tristianar@edu.unisbank.ac.id> 10 Sep 2020 10.21
kepada S.E., ▾

Mks jurnalnya

Salam
..

Link Jurnal JBE artikel Tristiana dkk

<https://unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe3/article/view/8193>



Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Memperkuat Pengaruh Efikasi diri dan Motivasi pada Kinerja Pegawai

Tristiana Rijanti, Kis Indriyaningrum, Askar Yuniarto, dan Ibrahim Yusuf

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Stikubank Semarang
Jl. Kendeng V Bendan Ngisor Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima:

22 Juli 2020

Disetujui:

01 Agustus 2020

Keywords:

motivation, performance, Self efficacy and transformational leadership

Kata Kunci:

motivasi, kinerja, efikasi diri dan kepemimpinan transformasional

✉ *Corresponding Author:*

Tristiana Rijanti

E-mail:

tristianar@edu.unisbank.ac.id

Abstract

This study aims to examine the role of transformational leadership in strengthening efficacy and motivation effect on employee performance. The population of this study were employees while the sampling technique was used simple random sampling. Using Slovin formula, found 100 respondents. Data were collected by questionnaires and analyzed using SPSS by testing the instrument, model and hypothesis. This research used a multiple linear regression analysis. Based on the results of hypothesis testing shows that self efficacy and motivation have positive and significant effect on performance, and transformational leadership moderates the both effect of self efficacy and motivation on performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran kepemimpinan transformasional dalam memperkuat efikasi diri dan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Dengan menggunakan rumus Slovin, di peroleh 100 responden. Teknik pengumpulan data adalah teknik survei menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan SPSS dengan pengujian instrumen, model dan hipotesis. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa efikasi diri dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh efikasi diri dan motivasi terhadap kinerja.

ISSN (print): 1412-3126

ISSN (online): 2655-3066

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mempunyai peranan penting dalam mengembangkan kelangsungan hidup perusahaan, efektivitas dan daya saing perusahaan. Perusahaan harus mampu meningkatkan nilai bagi pelanggannya, dengan menggunakan aset yang tidak berwujud yang meliputi modal manusia, modal pelanggan, modal sosial dan modal intelektual (Noe et al, 2014). Salah satu aspek penting modal manusia adalah efikasi diri. Efikasi diri merupakan atribut individual yang berpengaruh terhadap kinerja. Efikasi diri merupakan keyakinan seseorang akan kemampuan dirinya untuk melaksanakan tugas atau menyelesaikan pekerjaan. Keberhasilan kinerja tergantung pada tiga unsur yaitu sifat-sifat yang bertalian dengan seseorang yaitu karakteristik demografi, biografi, jender, usia, latar belakang etnis, kemampuan dan kecakapan, karakteristik kepribadian, nilai-nilai, sikap dan persepsi, upaya atau kemauannya untuk bekerja (motivasi) dan berbagai hal yang merupakan dukungan organisasi (Sigit, 2003).

Bass dan Riggio (2006) menyatakan bahwa saat ini organisasi membutuhkan pimpinan yang dapat berpengaruh kuat, mempunyai komitmen yang luas dalam meningkatkan kemampuan karyawan dengan mengenali ketertarikan karyawan terhadap hal yang mampu berkontribusi pada tercapainya tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya menguntungkan secara individu tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan transformasional dapat menjadi efektif bergantung pada apakah pekerjaan dievaluasi pada tingkat tim atau individu. Kepemimpinan transformasional yang menitikberatkan pada individu adalah perilaku yang memberdayakan para pengikut secara individu untuk mengembangkan, meningkatkan kemampuan mereka dan meningkatkan efektifitas diri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap efikasi diri ditunjukkan

oleh Krishnan dan Aggarwal (2013) dan Arani dan Mansouri (2015). Beberapa studi juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja antara lain ditunjukkan oleh temuan Rijanti et al (2015), Bhau dan Jyoti (2015), Ni et al (2017) dan Amin (2017). Pemimpin transformasional mampu memotivasi dan memuaskan pengikutnya dengan membantu mereka secara bersahabat. Pemimpin transformasional bertindak sebagai agen perubahan. (Givens, 2008). Beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi, ditunjukkan antara lain oleh Rasheed et al (2014), Rijanti et.al (2015) dan Sajid et al (2017).

Di sisi lain beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *efikasi diri* berpengaruh signifikan terhadap kinerja antara lain oleh Suryoko dan Oktavia (2015), Sembiring dan Sebayang (2017) sedangkan hasil berbeda ditunjukkan oleh Dian (2016) yang menyatakan bahwa *efikasi diri* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Studi tentang motivasi terhadap kinerja juga diteliti oleh beberapa peneliti yang hasilnya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja antara lain oleh Setiawan (2015), Rijanti et al (2015) dan Nizam & Bao (2015). Namun demikian ada hasil yang berbeda yang ditunjukkan oleh studi Affandi et al (2017) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang tahun 2018 menunjukkan hasil yang sudah bagus 90 % dari target namun masih fluktuatif pada rentang 90 sd 95 %, (Sumber : Bagian Produksi PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, tahun 2019), sehingga perlu dikaji faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan teori, hasil-hasil penelitian dan fenomena kinerja di atas maka menarik untuk dikaji bagaimana peran kepemimpinan transformasional dalam memperkuat pengaruh efikasi diri dan motivasi terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional menghasilkan kinerja organisasional yang lebih

unggul dengan cara mempengaruhi pengikutnya melalui visi, menimbulkan keyakinan diri, mendorong melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan memperlakukan bawahannya dengan cara khusus sesuai kemampuan dan kebutuhan masing-masing (Robbins & Judge, 2015) Dengan cara tersebut kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja pengikutnya sekaligus berpengaruh terhadap keyakinan diri pada pengikutnya dan juga motivasinya. Vroom (1970) menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan. Hal ini mengandung makna bahwa kinerja akan semakin meningkat apabila pegawai mempunyai kemampuan yang baik juga motivasi yang tinggi. Peningkatan kinerja yang tinggi akan semakin terwujud (diperkuat) ketika pimpinan mampu memperlakukan bawahannya sesuai dengan kebutuhannya, meningkatkan keyakinannya juga motivasi bawahannya untuk lebih giat bekerja karena dengan kinerjanya yang meningkat akan memperoleh penghargaan. Hal ini sesuai dengan teori harapan (*expectancy theory*) Vroom (1970), bahwa upaya (usaha, motivasi) dipengaruhi oleh besar kecilnya harapan. Kinerja adalah sarana untuk memperoleh penghargaan. Dengan demikian kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang memperkuat (memoderasi) pengaruh keyakinan diri terhadap kinerja dan motivasi terhadap kinerja. Oleh karenanya menarik untuk dikaji bagaimana peran kepemimpinan transformasional dalam memperkuat pengaruh efikasi diri dan motivasi terhadap kinerja.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Kinerja

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Bangun, 2012). Terdapat lima faktor dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Jumlah Pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan secara tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

5. Kemampuan Kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang saja.

Efikasi diri

Efikasi diri atau kemandirian diri adalah keyakinan tentang kemampuan dirinya untuk menjalankan tugas atau menyelesaikan pekerjaan pada peluang yang ada (Sigit, 2003). Bagi karyawan, efikasi diri berarti terkait dengan proses menjalankan pekerjaannya seperti kemampuan memahami pekerjaan, kemampuan menyelesaikan berbagai macam permasalahan pekerjaan, dan kemampuan menjalankan tanggung jawab dalam aktivitas pekerjaan. Faktor yang mempengaruhi efikasi diri yaitu :

1. Kemahiran dalam melaksanakan

Memperoleh pengalaman yang relevan dengan tugas atau pekerjaan. Jika individu mampu melaksanakan tugas dan berhasil dimasa yang lalu, maka individu akan lebih menjadi percaya diri bahwa individu juga akan dapat melakukannya dimasa yang akan datang.

2. Pemodelan

Menjadi lebih percaya diri karena individu melihat orang lain dalam melaksanakan tugasnya. Pemodelan akan lebih efektif ketika individu melihat dirinya sendiri

sama dengan orang yang sedang anda amati.

3. Bujukan
Menjadi semakin percaya diri karena seseorang meyakinkan bahwa individu memiliki keahlian yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan.
4. Stimulan
Stimulasi mengarahkan pada suatu keadaan yang bersemangat, sehingga membangkitkan semangat individu untuk mengerjakan sesuatu yang lebih baik.

Motivasi

Robbins dan Judge (2015) mengungkapkan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arahan, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Maslow dalam Robbins dan Judge (2015) membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan yaitu :

- a. Kebutuhan Fisiologis
Kebutuhan Fisiologis adalah kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia. Manusia dalam hidupnya mengutamakan kebutuhan fisiologis, karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar bagi hidup manusia. Kebutuhan fisiologis ini sering juga disebut sebagai tingkat pertama, antara lain kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, seks, dan istirahat
- b. Kebutuhan Rasa Aman
Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan manusia bebas dari ancaman bahaya. Ini merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik. Dalam sebuah perusahaan dimisalkan adanya rasa aman tenaga kerja untuk mengerjakan pekerjaannya, misalnya adanya asuransi, tunjangan kesehatan dan tunjangan pensiun.
- c. Kebutuhan Sosial
Kebutuhan sosial adalah kebutuhuna manusia untuk ikut dalam kelompok

masyarakat. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu dan persahabatan.

- d. Kebutuhan Harga Diri
Kebutuhan harga diri adalah kebutuhan untuk memperoleh penghormatan dari luar. Kebutuhan harga diri menyangkut faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi dan faktor penghormatan dari luar misalnya status, pengakuan dan perhatian. Pada tingkat ini manusia sudah menjaga *image*, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri.
Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang mendorong seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional, didefinisikan sebagai pemimpin yang memotivasi dan menginspirasi karyawan mereka untuk berkembang secara individu dan untuk mencapai lebih dari apa yang diminta dari mereka, ada empat komponen dalam kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006) yaitu:

1. *Idealized Influence*
Pemimpin berusaha, melalui visi, mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai keyakinan *beliefs*, perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan, perlu diperhatikan akibat-akibat moral dan etik dari keputusan yang diambil.
2. *Inspirational Motivation*
Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai.

3. *Intellectual Stimulation*

Bawahan merasa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsi tugas-tugas mereka.

4. *Individualized Consideration*

Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinannya. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, keinginannya masing-masing.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh efikasi diri terhadap kinerja

Efikasi diri atau kemanjuran diri adalah keyakinan tentang kemampuan dirinya untuk menjalankan tugas atau menyelesaikan pekerjaan pada peluang yang ada (Sigit,2003). Menurut Bandura dalam Robbins & Judge (2015), efikasi diri adalah penilaian diri terhadap kemampuan diri untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang ditetapkan.

Individu yang memiliki efikasi diri tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik dan maksimal, sedangkan individu yang tidak memiliki efikasi diri akan menghasilkan kinerja yang kurangmaksimal. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja oleh Suryoko dan Oktavia (2015), Sembiring dan Sebayang (2017). Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan

H1: Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja

Pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Motivasi seseorang melakukan pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kekuatan menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya. Kekuatan tidak akan memberikan kinerja yang optimal apabila tidak diarahkan pada tercapainya kinerja organisasi. Ketekunan menunjukkan seberapa lama seseorang mempertahankan upayanya. Salah satu teori kebutuhan adalah teorinya Maslow yang dikenal dengan Teori Hierarki Kebutuhan. Berdasarkan kebutuhan ini seseorang akan mengarahkan segala kekuatannya untuk dapat mencapai tujuan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi yang pada akhirnya berdampak pada terpenuhinya kebutuhan seseorang. Hasil penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja ditunjukkan oleh motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja antara lain oleh Setiawan (2015), Rijanti et al (2015) dan Nizam & Bao (2015).

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan

H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh efikasi diri terhadap kinerja.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap efikasi diri oleh Krishnan dan Aggarwal (2013) dan Arani dan Mansouri (2015). Disisi yang lain kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini

ditunjukkan oleh hasil studi Rijanti et al (2015), Bhau dan Jyoti (2015), Ni et al (2017) dan Amin (2017). Oleh karenanya dalam penelitian ini akan diuji sejauh mana kepemimpinan transformasional mampu memperkuat pengaruh self efficacy terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan

H3: Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh efikasi diri terhadap kinerja.

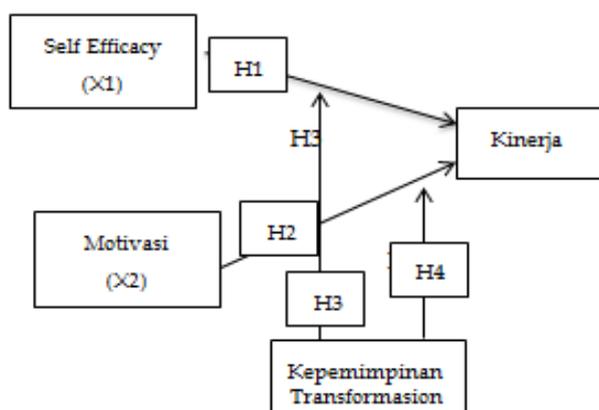
Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh *efikasi diri* terhadap kinerja.

Hasil penelitian dari beberapa peneliti antara lain Rasheed et al (2014), Rijanti et.al (2015) dan Sajid et al (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi. Disisi yang lain ditemukan oleh beberapa peneliti antara lain Indriyaningrum et al (2017) dan Dewi et al (2018) bahwa kepemimpoinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karenanya dalam penelitian ini akan diuji sejauh mana kepemimpinan transformasional mampu memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan

H4: Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Hubungan antar variabel dapat digambarkan dalam model grafis di bawah ini:



METODE PENELITIAN

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sejumlah 439 pegawai.

Sampel

Teknik sampling yang digunakan adalah simple random sampling dengan rumus Slovin, sehingga ditemukan sampel sejumlah 100 responden.

Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden penelitian sejumlah 100 pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner, dengan skala Likert 1 sampai dengan 5.

Teknis Analisis

Teknis analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif meliputi deskripsi responden dan deskripsi variabel.

Analisis Kuantitatif

Uji Instrumen

Uji Validitas

Sebelum dilakukan analisis faktor terlebih dahulu dilakukan uji KMO. Bila nilai KMO > 0,5 maka analisis faktor dapat dilakukan. Selanjutnya untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu indikator digunakan nilai loading faktor, apabila nilai loading faktor > 0,4 maka item yang bersangkutan adalah valid (Ghozali,2011).

Uji Reliabilitas

Dilakukan dengan menggunakan Alpha Cronbach dengan kriteria apabila nilai Alpha Cronbach > 0,70 maka dikatakan reliabel (Ghozali, 2011).

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh *Efikasi diri*, dan Motivasi terhadap Kinerja dengan moderasi Kepemimpinan Transformasional

Uji Model.

Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2011) koefisien determinasi digunakan mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model dalam menerangkan variasi variabel dependen, nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel independen sudah dapat memberi semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Kriteria Pengujian: apabila nilai F hitung dengan apabila nilai F hitung dengan $Sig < (0,05)$: berarti variabel independen berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011).

Uji Hipotesis.

Apabila nilai $Sig < 0,05$ berarti hipotesis diterima (Ghozali 2011).

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis

Deskripsi Responden

Sebagian besar responden di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 73%, usia responden terbanyak 31 sd 40 tahun sebesar

36% , pendidikan Sarjana 58 % dengan masa kerja terbanyak 6 sd 10 tahun sebesar 56%. Berdasarkan deskripsi responden diketahui bahwa sebagian besar responden berada dalam usia produktif dengan

kompetensi pengetahuan memadai dilihat dari pendidikan responden yang sebagian bergelar sarjana.

Deskripsi Variabel

Responden rata-rata menyatakan setuju terhadap seluruh item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini dilihat dari rata-rata mean yaitu 3,98 untuk variabel *efikasi diri*, kepemimpinan transformasional 4,03, motivasi, 3,92, dan kinerja sebesar 3,98.

Uji Instrumen

Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji kecukupan sampel diketahui nilai KMO seluruh variabel yang diteliti telah memenuhi syarat kecukupan sampel karena nilai $KMO > 0,5$ dan berdasarkan hasil analisis faktor diketahui seluruh item dari variabel yang diteliti valid karena nilai loading faktornya $> 0,4$.

Uji Reliabilitas.

Hasil uji reliabilitas terhadap seluruh variabel yang diteliti menunjukkan bahwa masing-masing variabel yang diteliti mempunyai nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh variabel reliabel.

Uji Regresi Linier Berganda

Hasil Uji Regresi ditunjukkan pada Tabel di bawah ini :

Tabel 1. Hasil Uji Regresi

Persamaan	Uji Model		Sig	Uji t		Keterangan
	Adj R Square	F Hit		β	Sig	
Y=b1X1+b2X2+e	0,660	96.916	0.000			Model Fit
X1 → Y				0,493	0.000	Hipotesis diterima
X2 → Y				0,370	0.000	Hipotesis diterima
X1Z → Y				0,818	0.000	Hipotesis diterima
X2Z → Y				0,930	0.000	Hipotesis diterima

Sumber: Data primer diolah (2019)

Uji Model

1. Koefisien Determinasi.
 Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel di atas diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 66%. Hal ini berarti bahwa *efikasi diri* dan motivasi mampu menjelaskan kinerja sebesar 66% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.
2. Uji F
 Hasil uji regresi dalam tabel di atas menunjukkan nilai F hitung sebesar 96.916 dengan sig 0.000<0,05, yang berarti bahwa *efikasi diri* dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja.

Uji Hipotesis

1. H1: Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja

Hasil uji regresi menunjukkan nilai *beta standardized coefficient* pada *efikasi diri* terhadap kinerja sebesar 0,493 dengan signifikasinya 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *efikasi diri* berpengaruh positif terhadap kinerja diterima.

2. H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Hasil uji regresi menunjukkan nilai *beta standardized coefficient* pada motivasi terhadap kinerja sebesar 0,370 dengan signifikasinya 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja diterima.

3. H3: Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh efikasi diri terhadap kinerja

Hasil uji regresi sebagaimana dalam tabel di atas menunjukkan nilai interaksi *beta standardized coefficient* pada efikasi diri dengan kepemimpinan transformasional sebesar 0,818 dengan signifikasinya 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh efikasi diri terhadap kinerja diterima. Nilai beta positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memperkuat pengaruh *efikasi diri* terhadap kinerja

4. H4: Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh Motivasi terhadap kinerja

Hasil uji regresi di atas menunjukkan nilai interaksi *beta standardized coefficient* pada Motivasi dengan kepemimpinan transformasional sebesar 0,930 dengan signifikasinya $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja diterima. Nilai beta positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Pembahasan

1. Pengaruh efikasi diri terhadap Kinerja

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri yang kuat berkorelasi dengan keberhasilan, pengendalian, mengatasi kesulitan, kesembuhan dan hilangnya keraguan (Sigit, 2003). Pegawai yang mempunyai keyakinan diri bahwa dia mampu melakukan pekerjaan akan mengembangkan segala keahlian dan ketrampilan yang dimiliki, belajar dari pengalaman orang lain untuk meraih tujuan hidupnya dengan mewujudkan kinerja sesuai tuntutan pekerjaan. Responden yang didominasi usia 30 tahun sampai dengan 40 tahun, dalam siklus karir merupakan orang-orang pada usia produktif yang suka akan tantangan pekerjaan. Hal ini merupakan unsur strategis dalam mengembangkan efikasi dirinya untuk diwujudkan dalam kinerja aktual.

Hasil studi ini mendukung temuan sebelumnya oleh Suryoko dan Oktavia (2015), Sembiring dan Sebayang (2017) yang menyatakan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis motivasi terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang positif. Maknanya adalah bahwa ketika motivasi pegawai semakin baik maka kinerjanya akan

meningkat. Berdasarkan teori isi, yang mendorong seseorang melakukan sesuatu adalah kebutuhan (Handoko, 1995). Menurut Maslow terdapat lima tingkatan kebutuhan yang menyebabkan orang berperilaku. Hasil penelitian dalam studi ini menunjukkan bahwa mereka menginginkan adanya penghargaan atas prestasi kerja yang telah dilakukan. Hal ini dapat dipahami, mengingat sebagian besar responden pada usia produktif, telah berpengalaman lebih dari 10 tahun dan berpendidikan paling banyak Sarjana. Hasil ini sesuai dengan teori proses (harapan) yang dikembangkan oleh Vroom bahwa kinerja adalah fungsi daripada motivasi dan kemampuan. Motivasi untuk melakukan kegiatan itu dipengaruhi besar kecilnya harapan, sejauhmanakah akan berhasil (Sigit, 2003). Pada penelitian ini, motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya oleh Setiawan (2015), Nizam dan Bao (2015).

3. Peran Moderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Hubungan efikasi diri dengan Kinerja Pegawai.

Kepemimpinan transformasional mampu menggerakkan pengikut mempunyai keyakinan, nilai-nilai, dan tujuan. Mereka memengaruhi dan mengubah seluruh organisasi melalui kata-kata dan perbuatan mereka. Pengikut para pemimpin ini memiliki rasa kepercayaan dan loyalitas terhadap pemimpin mereka. Pengaruh kepemimpinan transformasional ditampilkan melalui kata-kata, dialog, wawasan dan inspirasi kepada orang lain (Moqhlly, 2004).

Orang-orang tahu persis apa yang menjadi tugas mereka dan mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas mereka, tetapi sering gagal menerapkan keterampilan yang sesuai" (Bandura, 1977). Di sinilah arti penting peran kepemimpinan dalam mengarahkan pengikutnya, menginspirasi, memotivasi, memberdayakan dan mengembangkan

kemampuan bawahannya supaya mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh efikasi diri terhadap kinerja.

4. Peran moderasi kepemimpinan transformasional terhadap hubungan motivasi dan efikasi dengan kinerja pegawai.

Salah satu ciri kepemimpinan transformasional adalah *inspiration motivation* yaitu pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Berdasarkan *Path and Goal theory* oleh Robert House dalam Robbins dan Judge (2015), tugas pimpinan adalah menetapkan tujuan dan cara bagaimana mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional adalah pimpinan yang mempunyai visi dan mampu menyampaikan visi dengan jelas sehingga mampu memotivasi pengikut untuk melakukan sesuai keinginan dan tujuan organisasi. Pimpinan dapat dijadikan panutan melalui perilaku dan contoh yang diberikan kepada pengikutnya. Karakteristik responden dengan latar belakang pendidikan yang didominasi Sarjana dan telah cukup berpengalaman (dilihat dari masa kerja) mampu menggunakan pengalaman untuk dijadikan dasar mengembangkan efikasi diri dengan harapan akan meraih imbalan yang diharapkan ketika kinerjanya baik. Hal ini sesuai tanggapan responden bahwa mereka menginginkan akan imbalan atas prestasi kerjanya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional terbukti berperan dalam memperkuat pengaruh baik efikasi diri terhadap kinerja maupun motivasi terhadap kinerja. efikasi diri

terbukti berpengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Batasan dan Saran

1. Penelitian ini hanya memotret keadaan sesaat pada saat kuesioner diisi.
2. Dalam penelitian ini peneliti tidak mampu mengontrol sepenuhnya jawaban yang sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang sebenarnya maka diharapkan penelitian berikutnya perlu ada pertanyaan terbuka dilengkapi dengan wawancara guna mendapatkan hasil yang lebih baik.
3. Pada penelitian yang akan datang akan lebih baik apabila nilai *adjusted R square* ditingkatkan mendekati satu. Sehingga pada penelitian yang akan datang disarankan memasukkan variabel lain seperti kompetensi, kompensasi, lingkungan kerja dan sebagainya.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan memperkuat pengaruh baik efikasi diri maupun motivasi terhadap kinerja maka manajemen PDAM Tirta Moedal Semarang sebaiknya meningkatkan peran kepemimpinan transformasional dengan cara lebih banyak memberikan inspirasi pada pegawai, supaya pegawai merasa bahwa pimpinan mereka adalah contoh yang tepat dan bisa dijadikan teladan dalam bertindak dan berperilaku.
5. Bahwa variabel efikasi diri mempunyai pengaruh terbesar dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu disarankan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang untuk meyakinkan pegawai bahwa mereka mampu mencapai keberhasilan dalam melakukan pekerjaan dengan cara mengikutsertakan pegawai dalam berbagai pelatihan peningkatan kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, Joko, M. Syarieff, Rizal. & Julianry, Anriza. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementrian

- Komunikasi Dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol.2. 2017
- Amin, Al, Md. (2017). Transformational Leadership and Employee Performance Mediating Effect of Employee Engagement. *North South Business Review*, Volume 7, Number 2, June.
- Arani, Sokoot., Mehdi, Mansouri, & Shah, Ashraf. (2015). The Effect of Transformational Leadership on Employees' Self-efficacy. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol, 9 (8): 1328-1339
- Bandura A. (1977). Self- efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, Vol 84, 191-215.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bhau, Sonia & Jyoti, Jeevan (2015). *Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader-Member Exchange and Relational Identification*. Sage Open.
- Dewi, Lestari, Numik. Gunawan, Yuliana, & Vira Aghnia, Selma (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Karyawan BUMN Kota Bandung Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Moderasi. *Social Science Education Journal*. 5(1), 87-103
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact of organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
- Handoko, T, Hani. (1995). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFEE.
- Indriyaningrum, Kis, Rijanti, Tristiana, & Sarwindah. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Oegawai Denganh KomitmenOrganisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang. *Proceedings 1(1) BIMA (Bingkai Manajemen)*, STIE Dharmaputra.
- Krishnan, V. R., & Anggarwal, J. (2014). Impact Of Transformational Leadership On Follower's Self- Efficacy: Moderating Role Of Follower's *Impression Management*. 38(4), 297-313.
- Moqhly A. (2004). Transformational Leadership and its measurement tools. *Management improvement and changes Studies*, 95-112.
- Ni, Jiongbin., Zhao, Xianbo, & Jiang Weiping. (2017). Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Suistanability*.
- Nizam, Ismail & Bao, Connie. (2015). The Impact of Motivation on Employee Performance in the Electronics Industry in China," *International Journal of Accounting & Business Management*. Vol 3(No 2), November.
- Noe, A.R., Hollenbeck, R. John, & Gerhart, Barry. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rasheed, Abdul., Latif, Shahid., Abbas, Tasawar, & Ahmad, Farid. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*. 2(2), 11-25.
- Rijanti, T., Priyono, B.S., & Indriyaningrum, Kis (2015). The Influence of Motivation and Transformational Leadership to Performance with Job Characteristics as Moderating Variable. *Proceedings ICEFB*, Osaka, Japan.
- Rijanti, T., Indriyaningrum, Kis, & Kristiana, Anik. (2015). The Effect of Transformational Leadership on Performance by Using Motivation with

- Job Characteristics as Moderation Role.
Proceedings Insyima 12, Makasar.
- Robbins, Stephen P, & Timothy A. Judge 2015.
Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Sajid, Muhammad., Abbas, Ghulam., Aunjum, & Hussain, Adeel (2017). Transformational Leadership and Employee Motivation in Banking Sector of Pakistan. *Advances in Economics and Business*, 5(9): 487-497
- Sembiring, Jafar & Setevani, Sebayang (2017). Pengaruh Self Esteem dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di PT.Finnet Indonesia. *e-Proceeding of Management, Vol .4 No 1*.
- Setiawan, Kiki Cahyani. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan Level pelaksana di Divisi Operasi PT.Pusri Palembang. *Jurnal Psikologi Islami*, Vol.1. 2015
- Sigit, Suhardi (2003). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: FE UST
- Suryoko. Sri. & Martha,Oktavia. (2015). Pengaruh Self-efficacy dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Redaksi PT.Semarang Intermedia Pers. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.07.
- Vroom,V.H., & Deci.E.L. (1970). *Management and Motivation*.