



Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompleksitas tugas terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening

Afriani¹, Andriyansah², Muji Gunarto³

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka¹
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka²
Program Magister Manajemen Universitas Bina Darma³

Abstract. *The research aims to analyze and determine the effect of transformational leadership and task complexity on performance and the effect of transformational leadership and task complexity on employee performance mediated by motivation on employee performance mediated by motivation. Research is descriptive quantitative type. The population is all employees at the SFR Class I Bandung Monitoring Center, consisting of 40 individuals, consisting of 34 individual civil servants (excluding the Head of UPT) and 6 administrative PPNPN persons using total sampling. The analysis used is PLS-SEM (Partial Least Square Structural Equation Model). The results of the analysis show that there is a positive effect of Transformational Leadership on Performance and is statistically significant. There is a negative effect of Task Complexity on Performance but not significant. There is a positive influence of Transformational Leadership on Performance which is mediated by Motivation and is not significant. There is a negative effect of Task Complexity on Performance which is mediated by Motivation and is not statistically significant*

Keywords: *Transformational leadership; Employee Performance; Task Complexity; Motivation*

Abstrak. *Riset bertujuan menganalisa serta mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, dan kompleksitas tugas terhadap kinerja serta pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompleksitas tugas terhadap kinerja pegawai yang diperantarai oleh motivasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi. Riset berjenis kuantitatif deskriptif. Populasi ialah seluruh pegawai di Balai Monitor SFR Kelas I Bandung sebanyak 40 individu, terdiri atas 34 individu PNS (tidak termasuk Kepala UPT) dan 6 orang PPNPN administrasi menggunakan total sampling. Analisa yang dipakai ialah PLS-SEM (Partial Least Square Structural Equation Model). Hasil analisis terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja dan secara statistik signifikan. Terdapat pengaruh negatif Kompleksitas Tugas terhadap Kinerja namun tidak signifikan. Adanya pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja yang dimediasi oleh Motivasi dan tidak signifikan. Terdapat pengaruh negatif Kompleksitas Tugas pada Kinerja yang dimediasi oleh Motivasi dan secara statistik tidak signifikan.*

Katakunci: *Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Pegawai; Kompleksitas Tugas; Motivasi*

Cronicle of Article :Received (29-01-2023); Revised (08-05-2023); Accepted (30-06-2023) and Published (25-07-2023).

©2023 Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen Lembaga Penelitian Universitas Swadaya Gunung Jati

Profile and corresponding author (contoh) : Afriani¹ adalah mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka, Andriyansah² adalah dosen Universitas Terbuka, Muji Gunarto³ adalah dosen Universitas Bina Darma. *Corresponding Author:* 530048183@ecampus.ut.ac.id

How to cite this article : Afriani, Andriyansah, & Gunarto, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan transformasional dan kompleksitas tugas terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(1), 77–98.

Retrieved from : <https://jurnal.ugj.ac.id/index.php/jibm>

PENDAHULUAN

Kajian tentang gambaran aparatur negara Indonesia seringkali dihadapkan dalam profesionalisme yang rendah, tidak memadainya tingkat kesejahteraan, komposisi serta distribusi yang tidak kunjung optimal, pengisian posisi yang tidak terampil, evaluasi kinerja tidak objektif, promosi tidak berdasar, serta efisiensi kerja, masih rendahnya budaya kerja juga semangat kerja, serta pengimplementasian tindakan disipliner yang tidak dijalankan dengan teratur. Sejumlah kondisi di antaranya ialah permasalahan yang sangat memancing serta penting sebab menyangkut kepentingan individu, publik, berbangsa serta bernegara. Pengoptimalan kinerja pegawai instansi pemerintahan bisa dilakukan melalui berbagai proses, seperti pemberian upah yang sesuai, semangat, penciptaan suasana kerja stabil, serta pemberian pendidikan beserta pelatihan (Muliati, 2014). Maka dari itu, karyawan diharap bisa mengoptimalkan tanggung jawabnya sesudah mendapatkan pendidikan serta pelatihan yang terkait pada kinerja pekerjaannya.

Sejumlah kondisi umumnya juga berpengaruh pada kinerja aparatur sipil negara, yakni kondisi yang bersumber didalam diri individu dikenal sebagai faktor individu, serta kondisi yang bersumber diluar individu dikenal sebagai faktor situasional (Simamora, 2013). Faktor individu mencakup gender, karakteristik, kesehatan serta pengalaman psikologis, yang tersusun atas motivasi, kepribadian serta orientasi tujuan. Faktor situasional mencakup prestasi kerja, kepemimpinan, hubungan budaya serta sosial organisasi, juga kompleksitas pekerjaan (Simamora, 2013).

Selain motivasi ada pula faktor lainnya yang berpengaruh pada kinerja aparatur sipil negara yaitu gaya kepemimpinan dan kompleksitas tugas. Berdasarkan DuBrin (2013), Kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi sejumlah individu lewat komunikasi untuk tercapainya suatu tujuan, seperti mempengaruhi individu melalui instruksi maupun perintah, aksi yang

membuat individu lainnya bertindak maupun bereaksi serta membawa dampak positif, kekuatan penting dinamis yang mengkoordinasikan serta memotivasi organisasi untuk tercapainya suatu tujuan, kapabilitas untuk membangun kepercayaan serta support di antara bawahan sehingga tujuan organisasi tergapai. Kepemimpinan ialah proses membuat pegawai melakukan hal yang betul, melibatkan mereka serta memotivasi mereka untuk tercapainya tujuan bersama (Maxwell, 2022).

Berbeda gaya kepemimpinan beda pula output yang dihasilkan. Gaya kepemimpinan menjadi satu diantara aspek yang berpengaruh pada tinggi rendahnya kinerja pegawai. Jika seorang pegawai menyukai dan selaras dengan gaya kepemimpinan atasannya, maka ia akan semangat untuk menunjukkan kinerja baik (Rivai, 2013). Namun sebaliknya, jika seorang pegawai tidak menyukai gaya kepemimpinan atasan, maka hal ini akan berdampak negatif terhadap kinerja yang dihasilkannya (Ilmawan et al., 2017).

Berbicara mengenai kompleksitas tugas, beban pekerjaan yang banyak bertumpu di satu orang, akan mengakibatkan kondisi kerja yang tidak menyenangkan. Tidak ada pembagian tugas serta wewenang yang jelas diantara otoritas, yang mengurangi kinerja. Ketidakseimbangan beban kerja ini dapat mengakibatkan suasana kerja yang tidak kondusif, yang akhirnya akan mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Hasil riset berikut konsisten seperti riset Gasendi et al., (2017) yang mengatakan bahwasanya kompleksitas tugas mempunyai signifikansi pengaruh pada kinerja.

Menurut Sugiyono (2017) variabel intervening (menggabungkan) ialah variabel yang menurut teorinya berdampak pada korelasi diantara variabel bebas dengan terikat sebagai korelasi tidak langsung serta tidak bisa dicermati maupun diukur. Variabel berikut ialah variabel perantara yang berlokasi diantara variabel terikat dengan bebas, hingga variabel bebas tidak langsung memberikan pengaruh perubahan ataupun terjadinya variabel terikat. Variabel

intervening pada riset berikut ialah motivasi. Motivasi digunakan sebagai variabel intervening sejalan dengan penelitian Erwina et al., (2015) dan Firstie et al., (2017) serta kompleksitas tugas terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi memiliki pengaruh menurut Erwina et al., (2015)

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan serta positif pada kinerja pegawai menurut Hidayatullah (2013); Amalia (2014); Ndamunamu (2015); Erwina et al., (2015); Firstie et al., (2017) dan Aldila (2020), namun tidak berpengaruh signifikan menurut Sudarmo et al., (2016). Kompleksitas tugas memiliki pengaruh signifikan serta negatif pada kinerja pegawai menurut Erwina et al., (2015) namun tidak berpengaruh signifikan menurut Oktavia (2018).

Unit Pelaksana Teknis Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio ialah satu diantara unit kerja yang ada di Dirjen Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika Kementerian Komunikasi dan Informatika yang bersinggungan langsung dengan masyarakat sebagai pelayan masyarakat dalam proses pengendalian dan pengawasan frekuensi radio yang ada di wilayah Jawa Barat. Tugas dan fungsi Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio ialah melakukan pengelolaan, pengawasan serta pemakaian frekuensi radio yang mana perilaku pegawai begitu berpengaruh pada tugas yang akan dilakukan mereka serta berpengaruh pada mutu serta kuantitas pelayanan publik. Sejumlah aspek yang hendak diuji ialah kepemimpinan transformasional, motivasi, serta kompleksitas tugas pada kinerja pegawai.

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkualitas merupakan ujung tombak dari kualitas pelayanan suatu organisasi atau instansi, hal ini didukung dengan ASN yang memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja aparat pemerintahan, ada kalanya terjadi kenaikan serta kemerosotan. Berdasarkan fenomena yang sudah dipaparkan, fokus masalah pada riset berikut ialah belum optimalnya kinerja pegawai. Untuk menyelesaikan masalah tersebut, ada sejumlah upaya yang bisa

diterapkan untuk meningkatkan kinerja pegawai di instansi pemerintahan yakni melalui mengatasi aspek yang berpengaruh pada kinerja pegawai. Sejumlah aspek yang berpengaruh diantaranya motivasi, gaya kepemimpinan serta kompleksitas tugas, yang mana aspek tersebut pernah diuji secara terpisah oleh peneliti sebelumnya. Pada riset berikut, para peneliti melihat sejumlah aspek ini bersama-sama. Tidak hanya itu, kurangnya riset di instansi pemerintahan membuat peneliti mempertimbangkan lagi sejumlah aspek yang bisa berpengaruh pada kinerja pegawai.

Bersumber pada paparan tersebut, maka rumusan masalah yang perlu dikaji lebih lanjut bisa transformasikan kedalam bentuk pertanyaan seperti bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung, bagaimana pengaruh kompleksitas tugas terhadap kinerja, bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung yang dimediasi oleh motivasi dan bagaimana pengaruh kompleksitas tugas terhadap kinerja pegawai di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung yang dimediasi oleh motivasi. Riset berikut harapannya bisa berguna menjadi bahan rujukan untuk Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung dalam mengoptimalkan kinerja karyawannya dan harapannya bisa dijadikan bahan guna memperluas aspek keilmuan Manajemen SDM, terutama disiplin pada usaha mengoptimalkan kinerja pegawai dan sebagai bahan bagi peneliti selanjutnya.

KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan berdasarkan Bass et al., (1994) memaparkan bahwasanya ada 3 (tiga) jenis gaya kepemimpinan, yakni gaya kepemimpinan transaksional, transformasional serta *passive-avoidant*. Berdasarkan Fahmi (2013) kepemimpinan ialah mekanisme mengarahkan,

mempengaruhi, serta memonitor individu lain untuk melakukan tugas selaras pada perintah yang diberikan. Sementara berdasarkan Sudarmanto (2014), kepemimpinan ialah proses mengajak pegawai untuk melakukan hal yang benar, menjaga tekad serta memotivasi mereka untuk tercapainya tujuan bersama.

Dari definisi tersebut bisa dibuat simpulan bahwasanya kepemimpinan ialah satu diantara prosedur untuk mengatur pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan demi tercapainya kepentingan organisasi.

Berdasarkan Bass (2013) faktor kepemimpinan transformasional ialah: prestise, inspirasi, perhatian pribadi, stimulasi intelektual. Sementara berdasarkan Yulk (2013) terdapat sejumlah parameter kepemimpinan transformasional yakni: pengaruh ideal, pertimbangan pribadi, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual. Aspek karakteristik kepemimpinan transformasional berdasarkan Avolio et al., (Stone et al., 2004) ialah pengaruh idealisasi (atau pengaruh karismatik), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta pertimbangan pribadi.

a. Pengaruh idealisasi (*idealized influence*).

Pengaruh idealisasi dibagi kedalam 2, yakni pengaruh idealisasi (atribusi) serta pengaruh idealisasi (perilaku). Pengaruh idealisasi (attributed) ialah aspek yang menguji kharisma pimpinan, apakah pimpinan berdampak kuat, serta tingginya kepercayaan diri. Sementara pengaruh ideal (perilaku) ialah faktor yang mempertimbangkan tindakan pemimpin karismatik misalnya nilai yang ada pada dirinya. Artinya, pemimpin transformasional harus mempunyai kharisma yang bisa “menyihir” karyawannya supaya bereaksi serta mengikuti pemimpin. Secara spesifik, kharisma tersebut tercermin dalam perilaku memahami visi serta misi perusahaan, mengambil sikap tegas, berdedikasi serta konsisten pada segala ketentuan yang diambilnya, serta menghormati karyawan. sehingga, pemimpin transformasional ialah

panutan yang diikuti, dikagumi, serta dihargai pengikutnya.

b. *Inspirational motivation*

Motivasi inspirasi (*Inspirational motivation*) mengacu pada karakter pemimpin yang bisa mengimplementasikan dasar tinggi tetapi pada saat yang sama bisa memotivasi bawahannya untuk tercapainya standar tersebut. Karakter seperti itu dapat menghidupkan optimisme serta semangat pada bawahannya. sehingga, pemimpin transformasional selalu menginspirasi serta memotivasi bawahannya.

c. *Intellectual stimulation*

Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*) ialah ciri pemimpin transformasional, bisa memotivasi bawahan untuk memecahkan masalah secara rasional serta cermat. Tidak hanya itu, karakter tersebut mengharuskan bawahan untuk mencari cara baru yang efektif untuk menyelesaikan permasalahan. sehingga, pemimpin transformasional dapat memotivasi (merangsang) bawahan untuk senantiasa inovatif serta kreatif.

d. *Individualized consideration*.

Perhatian individu (*Individualized consideration*) artinya sifat pemimpin yang bisa mengerti perbedaan individu dibawahnya. Ketika ini terjadi, pemimpin mau serta sanggup menanggapi permintaan, mendidik serta mengajari bawahan. Tidak hanya itu, pemimpin memahami bagaimana mengenali dan mendorong peluang pencapaian serta keperluan pengembangan bawahan. Sehingga, pemimpin transformasional sanggup mengerti serta mengevaluasi bawahannya menurut kebutuhannya serta melihat antusias bawahannya menuju sukses serta berkembang.

Kompleksitas Tugas

Menurut Restuningdiah et al., yang dikutip oleh Muliana et al., (2017) memaparkan bahwasanya kompleksitas timbul dari ambiguitas serta lemahnya

struktur, baik pada tugas pokok ataupun tugas lainnya. Tugasnya sangat kabur (ambigu) serta tidak tertata, alternatif tidak bisa dikenali, data tidak bisa diperoleh, serta hasilnya tidak bisa diperkirakan. Lebih lanjut menurutnya, meningkatnya kompleksitas sebuah pekerjaan maupun sistem bisa memperendah tingkat kesuksesan pekerjaan tersebut. Menurut Campbell yang dikutip oleh Alhadi et al., (2021) menuturkan bahwasanya tugas akan (lebih rumit saat informasi yang diterima memiliki ketidakkonsistenan serta pembuat kebijakan tidak dapat membaurkan bukti konvergen. Kompleksitas tugas diartikan menjadi tidak jelasnya pemisahan pejabat pemerintahan yang ditugaskan pada suatu instansi, yang seringkali bertumpuk bersama kebijakan instansi lainnya. Artinya ketika kebijakan pelayanan publik dirumuskan, tidak ada pembagian pekerjaan serta wewenang yang terang diantara instansi, hingga ketetapan yang diberikan tidak bisa berlangsung efektif dalam prakteknya.

Kompleksitas timbul atas ambiguitas serta lemahnya struktur, baik pada tugas pokok ataupun tugas lainnya. Pekerjaan yang diajalani karyawan sangatlah jelas serta tidak sulit untuk dipahami, agar tidak merasa sulit pada penyelesaian pekerjaan serta bisa menyelesaikannya secara baik. Kondisi tersebut dilandasi atas kenyataan bahwa mereka mempunyai pengalaman kerja bertahun-tahun hingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya secara baik. Sebagai dasar pelaksanaan tugas karyawan sudah terinci dengan jelas tugas tiap-tiap pegawai, hingga pegawai bisa bekerja dengan optimal berdasarkan *job description* yang telah ditetapkan.

Dari dimensi kompleksitas tugas tersebut, dapat diambil sebuah indikator antara lain (Campbell dalam Alhadi et al., 2021):

- a) Kompleksitas tugas muncul dari ambiguitas dan pembagian tugas yang tidak jelas
- b) Kompleksitas tugas muncul akibat dari tugas yang tidak terstruktur dengan baik

- c) Pekerjaan yang diberikan sulit dan pegawai tidak memiliki kompetensi pada bidang tersebut.

Motivasi

Berdasarkan Maslow yang dikutip oleh Hasibuan (2017), menuturkan bahwasanya keperluan rasa aman, fisik, sosial dan keperluan harga diri berpengaruh pada motivasi seorang pegawai. Selanjutnya indikator yang diturunkan atas keperluan untuk menentukan motivasi karyawan yakni:

- a) Kebutuhan fisik maupun jasmani, yang menunjukkan gaji pekerja yang dapat diterima, insentif, tunjangan makan, tunjangan transportasi, perumahan, dll.
- b) Keamanan yang diperlihatkan oleh pelayanan keselamatan dan keamanan kerja, yang meliputi asuransi sosial pekerja, tabungan pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan serta keperluan penunjang keselamatan kerja.
- c) Sosial, diwujudkan dalam hubungan bersama individu lain, termasuk terciptanya hubungan kerja yang rukun, kebutuhan supaya diterima didalam kelompok, serta supaya mencintai serta dicintai.
- d) Imbalan yang menunjukkan penghargaan serta pengakuan atas dasar kemampuan, yakni kebutuhan untuk memperoleh rasa hormat serta penghargaan dari pegawai lain dan pimpinan atas prestasi kerja mereka.
- e) Realisasi diri, menunjukkan hakikat pekerjaan yang menantang serta menarik, disaat karyawan menggunakan keterampilan, bakat, kemampuan serta bakatnya. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan tersebut melalui penyelenggaraan kursus.

Kinerja

Berdasarkan Soetrisno (2016), efisiensi ialah hasil pekerjaan karyawan melalui aspek mutu, waktu kerja, kuantitas, hingga kerjasama guna tercapainya tujuan yang sudah ditentukan sebuah perusahaan. Berdasarkan Hasibuan (2017), efisiensi ialah hasil kerja yang digapai individu ketika

melaksanakan tugas yang diberikan untuknya berdasarkan kemampuan, pengalaman serta kejujuran waktu. Berdasarkan Mangkunegara (2017), kinerja ialah hasil kuantitas serta mutu kerja yang dilakukan pegawai untuk menunaikan tugasnya atas dasar tanggung jawab yang dibebankan untuknya.

Dari sini bisa dibuat simpulan bahwasanya kinerja ialah hasil kuantitas serta mutu kerja yang dilakukan pegawai ketika melaksanakan pekerjaannya atas dasar tanggung jawab yang dibebankan untuknya.

Berdasarkan Nasution (2013) unsur-unsur yang menjadi ukuran dalam kinerja sebagai berikut:

- a) Kualitas Kerja. Mutu kerja yaitu memaparkan hasil pekerjaan yang dicapai melalui aspek ketelitian, ketepatan, serta kerapian.
- b) Pengetahuan. Pengetahuan tentang pekerjaan ialah banyaknya pemahaman perihal keahlian dan pekerjaan.
- c) Kreativitas. Kreativitas ialah mendapatkan, mengembangkan ide/teknik/cara kerja baru ataupun memberi masukan yang bermanfaat untuk instansi.
- d) Sikap. Sikap kerja adalah penyesuaian diri seorang personil dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat Nasution (2013) dapat dijelaskan bahwa pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi ketika pegawai tersebut mampu bekerja dengan baik dilihat dari segi kualitas kerja, pengetahuan dalam pekerjaan, memiliki kreativitas yang tinggi dan sikap yang baik dalam bekerja.

Bersumber sejumlah pendapat yang sudah dipaparkan bisa dibuat simpulan bahwasanya faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kualitas pekerjaan, kuantitas kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, inisiatif pegawai dalam bekerja, komunikasi antar pegawai maupun kepada atasan, ketergantungan terhadap orang lain dan sikap dalam lingkungan pekerjaan.

Kerangka Konsep Penelitian Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan DuBrin (2013), Kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi sejumlah besar individu lewat komunikasi untuk tercapainya suatu tujuan, bagaimana mengajak individu melalui instruksi serta perintah, aksi yang memprovokasi tindakan dan reaksi individu lain, serta yang menghasilkan perbaikan positif, kekuatan dinamis krusial yang mengkoordinasikan serta suatu memotivasi organisasi, untuk mewujudkan tujuannya, kapabilitas dalam membangun kepercayaan serta dukungan di antara bawahan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Kepemimpinan ialah cara mempengaruhi orang untuk memotivasi mereka melakukan hal yang benar, menghormati komitmen mereka, serta tercapainya tujuan bersama (Maxwell, 2022). Gaya manajemen ialah satu diantara aspek yang berpengaruh pada tingkat kinerja karyawan. Ketika karyawan menyukai serta beresonansi terhadap gaya kepemimpinan atasan mereka, mereka lebih antusias untuk meningkatkan kinerjanya (Rivai, 2013).

Di sisi lain, jika karyawan tidak menyukai gaya kepemimpinan manajernya, hal itu berdampak negatif terhadap kinerja (Ilmawan et al., 2017). Kepemimpinan yang inovatif mempunyai signifikansi dampak positif pada kinerja pegawai (Hidayatullah, 2013; Amalia, 2014; Ndamunamu, 2015; Erwina et al., 2015; Firstie et al., 2017; Aldila, 2020). Kepemimpinan yang baik bisa mengoptimalkan kinerja pegawai, tetapi kepemimpinan transformasional tidak memiliki signifikansi pengaruh pada kinerja karyawan (Sudarmo et al., 2016).

Hubungan Kompleksitas Tugas dengan Kinerja Pegawai

Terkait dengan kompleksitas tugas, beban pekerjaan yang banyak bertumpu di satu orang, akan mengakibatkan kondisi kerja yang tidak menyenangkan. Kinerja kurang efektif karena tidak ada pembagian tugas serta wewenang yang jelas antara otoritas. Ketidakseimbangan beban kerja ini dapat mengakibatkan suasana kerja yang tidak kondusif, yang akhirnya akan mempengaruhi

tingkat kinerja karyawan. Kompleksitas tugas-tugas signifikansinya berdampak negatif pada kinerja karyawan.

Hubungan Kepemimpinan Transformasional yang Dimediasi oleh Motivasi dengan Kinerja Pegawai

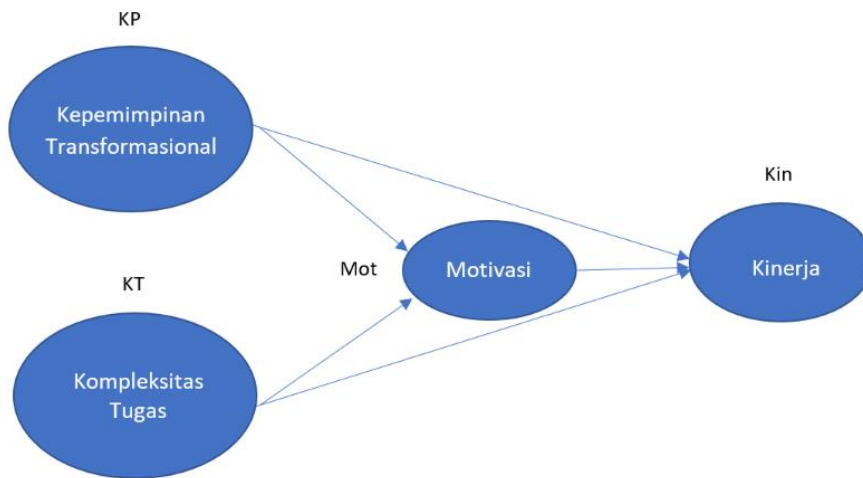
Bagi banyak orang, gaya kepemimpinan transformasional ialah gaya kepemimpinan efektif melalui pemberian motivasi pada bawahannya supaya bertindak sesuai keinginan. Berdasarkan Bass (2013), kepemimpinan transformasional tidak sama seperti kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang melampaui sekadar mengubah maupun menghargai kinerja pengikut dan lebih didasarkan pada komitmen serta kepercayaan Bass (2013). Berdasarkan Robbins *et al.*, (2014), pemimpin transformasional memperhatikan perkembangan kebutuhan dan masalah setiap karyawan, menolong mereka mencermati permasalahan lama menggunakan cara baru, serta mereka dapat menginspirasi, memotivasi, dan membangkitkan karyawan untuk berkontribusi. Gerbang. Kepemimpinan transformasional berikut sungguh-sungguh didefinisikan sebagai kepemimpinan sesungguhnya lantaran kepemimpinan berikut sungguh bekerja mewujudkan tujuan yang berfokus terhadap kelompok yang tidak pernah tercapai. Melalui diperkenalkannya kepemimpinan transformasional, karyawan merasakan termotivasi untuk bekerja karena dipercaya dan dihormati serta bawahan lebih menghargai pemimpinnya. Kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh motivasi berdampak pada kinerja karyawan (Erwina *et al.*, 2015; Firstie *et al.*, 2017). Tetapi motivasi tidak memberikan mediasi dampak kepemimpinan transformasional pada kinerja pegawai (Amalia, 2014; Sudarmo *et al.*, 2016).

Hubungan Kompleksitas Tugas yang Dimediasi oleh Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Pada dasarnya kinerja pegawai juga dipengaruhi atas suatu kondisi, yakni kondisi yang berasal dari kepribadian seseorang yang disebut sebagai aspek individu, serta kondisi yang bersumber dari luar seseorang yang disebut faktor situasional. (Simamora, 2013). Menurut Restuningdiah *et al.*, yang dikutip oleh Muliana *et al.*, (2017) menuturkan bahwasanya kompleksitas baik dalam tugas pokok maupun tugas lainnya disebabkan oleh ambiguitas dan lemahnya struktur. Tugas bersifat ambigu (kabur) serta tidak terarah, alternatif tidak bisa digambarkan, hingga tidak ada data yang bisa didapatkan serta hasilnya tidak bisa diperkirakan. Tidak hanya itu, menurutnya, menaikkan kompleksitas sebuah pekerjaan maupun sistem memperendah tingkat kesuksesan pekerjaan tersebut. Menurut Campbell yang dikutip oleh Alhadi *et al.*, 2021) memaparkan bahwasanya tugas jadi lebih rumit saat informasi yang diterima memiliki ketidakkonsistenan serta pembuat keputusan tidak dapat mengintegrasikan bukti konvergen. Rumitnya tugas akibat tidak jelasnya pembagian pejabat pemerintah yang ditugaskan pada suatu instansi seringkali bertumpukan bersama kebijakan instansi lainnya (Campbell dalam Alhadi *et al.*, 2021). Artinya ketika kebijakan pelayanan publik dirumuskan, tidak ada kejelasan pembagian wewenang dan tugas diantara perusahaan, sehingga peraturan yang diberikan tidak dapat berjalan efektif dalam prakteknya. Kompleksitas timbul akibat lemahnya dan ambiguitas struktur, baik pada tugas-tugas pokok ataupun tugas lainnya. Tugas pegawai tidak jelas serta membingungkan sehingga menyulitkan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Kondisi tersebut bisa melemahkan motivasi kerja karyawan yang mengakibatkan kinerja karyawan turun ataupun karyawan tidak bisa melaksanakan pekerjaannya secara baik. Kompleksitas tugas yang dimediasi oleh motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Erwina *et al.*, 2015), Akan tetapi motivasi tidak memediasi pengaruh kompleksitas pekerjaan pada kinerja karyawan (Oktavia, 2018).

Didapat kerangka teoritis yang menyatakan pengaruh antara masing-masing

variabel yang terdapat dalam riset berikut, yang dideskripsikan dengan gambar 1:



Gambar 1 Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan Gambar 1, dapat dilihat bahwa variabel Motivasi (Mot) merupakan variabel *intervening* yang secara tidak langsung mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional (KP) dan Kompleksitas Tugas (KT) dalam menghasilkan output atau Kinerja (Kin).

Hipotesis yang akan dibuktikan lebih lanjut dalam riset bisa dirumuskan diantaranya:

1. Gaya kepemimpinan transformasional signifikansinya berdampak pada kinerja karyawan di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung.
2. Kompleksitas tugas berpengaruh negatif dan signifikan pada kinerja karyawan di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung.
3. Motivasi berpengaruh positif serta memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung.
4. Motivasi berpengaruh positif dan memediasi pengaruh kompleksitas tugas terhadap kinerja pegawai di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan objek riset dan jenis data yang dipakai, riset berikut termasuk ke dalam riset kuantitatif menggunakan metode deskriptif. Riset berikut memakai pendekatan kuantitatif guna meneliti korelasi antar variabel yang ada, yaitu variabel Kepemimpinan Transformasional (KP), Kompleksitas Tugas (KT), Motivasi (Mot) dan Kinerja (Kin). Populasi pada riset berikut ialah semua pekerja di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung yang jumlahnya 40 jiwa, tersusun atas 34 PNS (tidak termasuk Kepala UPT) dan 6 orang PPNPN administrasi. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan total sampling, artinya seluruh anggota populasi dipakai menjadi sampel. Riset berikut menggunakan angket untuk mengungkap variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Metode analisa data memakai analisa statistik deskriptif serta PLS-SEM (Partial Least Square Structural Equation Model) bertujuan guna memahami dampak Kepemimpinan Transformasional serta Kompleksitas Tugas pada Kinerja Pegawai dimana Motivasi menjadi Variabel Intervening.

Matriks operasionalisasi variabel bisa dicermati dalam tabel 1.

Tabel 1. Matriks Operasionalisasi Variabel

No.	Variabel	Dimensi	Indikator
1	Kepemimpinan Transformasional	<p><i>Idealized influence</i> -</p> <p><i>Idealized influence</i> -</p> <p><i>Inspirational motivation</i> -</p> <p><i>Intellectual stimulation</i> -</p> <p><i>Individualized consideration</i> -</p>	<p>Menginspirasi supaya menjadi kebanggaan anggotanya.</p> <p>Pemimpin menempatkan kepentingan kelompok diatas kepentingannya sendiri.</p> <p>Pemimpin menunjukan rasa percaya diri.</p> <p>Pemimpin membuat anggota terkagum.</p> <p>Pemimpin menjelaskan kesadaran yang kuat terhadap tujuan.</p> <p>Memperhitungkan dampak atas tiap kebijakannya.</p> <p>Pemimpin mengutamakan rasa bersama pada pekerjaannya.</p> <p>Percaya diri dalam menggapai masa depan</p> <p>Sangat bersemangat membicarakan pekerjaan.</p> <p>Mendeskripsikan meJasa depan dengan penuh keyakinan.</p> <p>Memperlihatkan optimisme dalam menggapai tujuan.</p> <p>Pemimpin menilai asumsi dengan kritis.</p> <p>Mencari sudut pandang lain untuk terselesaikannya masalah.</p> <p>Mengajak untuk menyelesaikan masalah dari perspektif berbeda.</p> <p>Menekankan sudut pandang baru untuk penyelesaian masalah.</p> <p>Pemimpin menghabiskan waktu untuk pelatihan serta pendidikan.</p> <p>Perlakuan secara individu bukan hanya satu anggota saja.</p> <p>Melihat kebutuhan, kapabilitas serta pendapat anggota.</p>

No.	Variabel	Dimensi	Indikator
2	Kompleksitas Tugas	Ambiguitas pekerjaan	- Membantu pengembangan anggotanya. - Pegawai merasa tidak pasti tentang kebutuhan pekerjaan dan cara kerja yang nyaman untuk dilakukan. - Pembagian tugas yang tidak jelas
		Pekerjaan tidak terstruktur	- SOP yang tidak jelas - Supervisi yang tidak jelas
		Pekerjaan sulit	- Pegawai tidak memiliki kompetensi pada bidang tersebut.
3	Motivasi	Fisiologis	- Pemberian gaji yang layak - Pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
		Keamanan	- Tunjangan pensiun - Jaminan Kesehatan
		Sosial	- Kebutuhan untuk diterima dalam kelompok
		Penghargaan	- Kebutuhan untuk dihargai oleh karyawan lain - Kebutuhan untuk dihargai oleh pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
		Aktualisasi diri	- Mengerahkan kemampuan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
4	Kinerja	Kualitas Kerja	- Ketelitian - Evaluasi pekerjaan
		Pengetahuan	- Luasnya Keterampilan - Luasnya Pengetahuan
		Kreativitas	- Memberikan ide atau saran
		Sikap	- Kerja sama - Koordinasi - Etika dalam bekerja

Sumber: Avolio et al., 2004.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada riset ini, 40 angket dibagikan kepada 40 subyek. 40 angket dikembalikan, sehingga tingkat respon adalah 100,0%.

Karakteristik Responden

Bersumber hasil riset yang sudah dijalankan pada 40 subyek, maka bisa digambarkan perihal ciri khas subyek sebagai berikut:

a. Gender (Jenis Kelamin)

Tabel 2. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	31	77,5%
Perempuan	9	22,5%

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Kondisi tersebut memaparkan bahwasanya jenis kelamin sebagian pegawai Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas

I Bandung mayoritas adalah kaum pria yang relatif banyak diperlukan oleh unit pelaksana teknis bidang telekomunikasi

b. Usia

Tabel 3. Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
17-25 tahun	1	2,5%
26-35 tahun	8	20,0%
36-45 tahun	15	37,5%
46-55 tahun	12	30,0%
> 55 tahun	4	10,0%

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Kondisi tersebut memaparkan bahwasanya usia beberapa pekerja Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I

Bandung kebanyakan dalam usia dewasa pertengahan.

c. Tingkat Pendidikan

Tabel 4. Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SLTA/ Sederajat	9	22,5%
Diploma	6	15,0%
S1	16	40,0%
S2	9	22,5%

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Kondisi tersebut memaparkan bahwasanya dari sektor pendidikan, pegawai Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas

I Bandung kebanyakan mempunyai pendidikan tingkat tinggi strata 1.

d. Gaji

Tabel 5. Karakteristik Responden berdasarkan Gaji

Gaji	Jumlah	Persentase
Rp 4.000.001,- s/d Rp 5.000.000,-	6	15,0%
> Rp 5.000.000,-	34	85,0%

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Kondisi tersebut memaparkan bahwasanya melalui sektor gaji pegawai Balai Monitor

Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung lebih dari dari UMR Bandung.

e. Durasi Kerja

Tabel 6. Karakteristik Responden berdasarkan Durasi Kerja

Durasi Kerja	Jumlah	Persentase
≤ 5 tahun	9	22,5%
6-10 tahun	0	0,0%
11-15 tahun	16	40,0%
16-25 tahun	10	25,0%
> 25 tahun	5	12,5%

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Kondisi tersebut memaparkan bahwasanya melalui sektor lama kerja sebagian besar

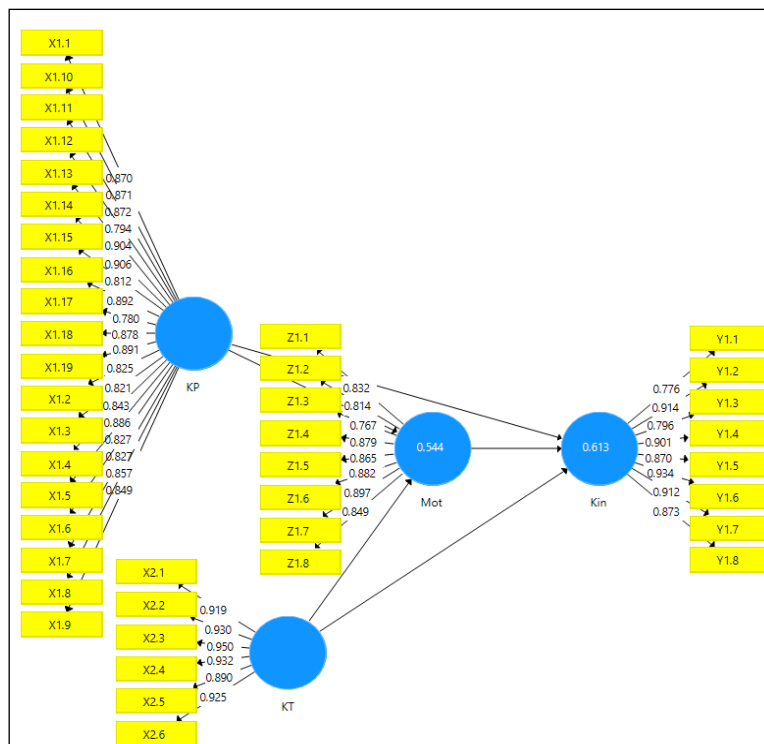
pegawai Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung sudah lama bekerja.

Analisis Partial Least Square (PLS)

Analisa pemodelan ukur ataupun pada PLS diartikan pemodelan eksternal pada analisa SEM (Structural Equation Modelling) karena analisa berikut dapat memaparkan karakteristik korelasi diantara variabel laten terhadap tiap-tiap variabel manifestnya. Hasil pertama yang dapat diperoleh melalui pemodelan eksternal berikut ialah evaluasi

terhadap reliabilitas serta validitas konstruk yang dipakai.

Model pengukuran awal dalam *lower order* memaparkan perihal variabel manifest yang berhubungan terhadap konstruk (*outer loading*). Hasil pemodelan ukur dalam *higher order*-nya memaparkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) diantara konstruk.



Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Gambar 2. Model Pengukuran Awal

Dikarenakan indikator diasumsikan tidak berhubungan, ukuran internal reliabilitas-konsistensi (*Cronbach Alpha*) tidak dibutuhkan dalam pengujian reliabilitas konstruksi formatif (Ghozali, 2016). Ghozali (2016) mencatat bahwasanya konstruk bentuk umumnya ialah korelasi regresi dari suatu parameter menuju konstruk, sehingga cara mengevaluasinya ialah melalui mencermati skor koefisien regresi. Sehingga,

dipertimbangkan bobot tiap-tiap parameter serta skor signifikansinya. Saran bobot yang dipakai ialah 0,50. Hasil analisis awal diperoleh semua variabel Kepemimpinan Transformasional, Kompleksitas Tugas, Motivasi, dan Kinerja dengan skor *Outer Loadings* > 0,5, hingga tidak harus memodifikasi pemodelan.

Selanjutnya dilakukan pengujian validitas serta reliabilitas.

Tabel 7. Hasil Pengujian Validitas Item-item Variabel

Variabel	AVE	Nilai Kritis	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,729	0,5	Valid
Kompleksitas Tugas	0,855	0,5	Valid
Motivasi	0,721	0,5	Valid
Kinerja	0,763	0,5	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Lewat Tabel 7 tersebut, dapat dimengerti bahwasanya skor AVE > 0,5, hingga semua item-item soal dalam variabel

Kepemimpinan Transformasional, Kompleksitas Tugas, Motivasi, dan Kinerja adalah valid.

Tabel 8. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,979	0,7	Valid
Kompleksitas Tugas	0,966	0,7	Valid
Motivasi	0,945	0,7	Valid
Kinerja	0,955	0,7	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Melalui Tabel 8 dipahami bahwasanya koefisien *Cronbach's Alpha* > 0,7, hingga semua item-item dalam variabel Kompleksitas Tugas, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, serta Kinerja ialah handal.

Metode guna penilaian validitas diskriminan didasarkan pada kriteria Fornel-Larcker. Aktivitas hitung kriteria Fornel-

Larcker dijalankan melalui perbandingan akar AVE tiap konstruk dengan hubungan antar konstruk dalam pemodelan hipotesis riset (Ghozali, 2016). Bila hasil hitung kriteria Fornel-Larcker memaparkan bahwasanya skor akar AVE tiap konstruk melebihi skor korelasi antar konstruk, maka validitas diskriminan dikatakan baik.

Tabel 9. Hasil Pengujian Validitas Fornel-Larcker Criterion

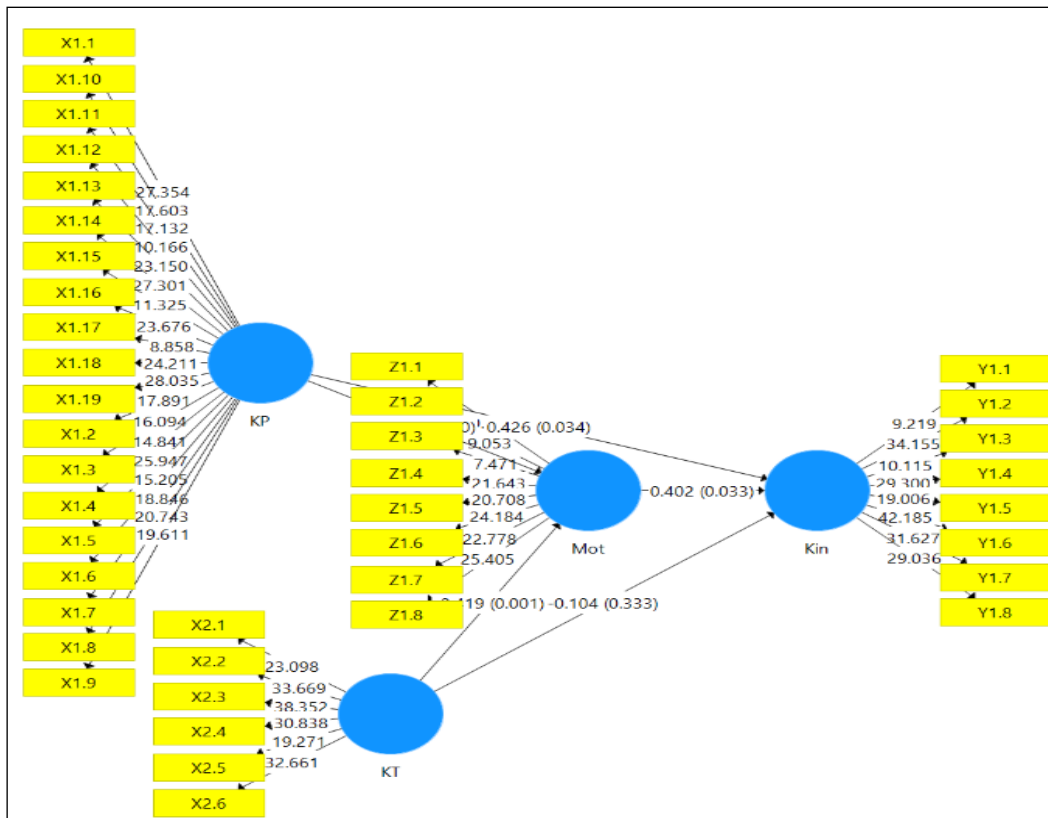
Variabel	KP	KT	Kin	Mot	Rho A	Sqrt rho A	Keterangan
KP	0,854	-	-	-	0,729	0,855	Valid
KT	-0,114	0,925	-	-	0,855	0,926	Valid
Mot	0,683	-0,347	0,874	-	0,763	0,875	Valid
Kin	0,609	-0,483	0,712	0,849	0,721	0,850	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Hasil hitung Fornel-Larcker Criterion menunjukkan skor akar rho A tiap konstruk melebihi skor hubungan antar konstruk, maka validitas diskriminannya dikatakan baik.

Analisa pada riset berikut ialah analisa PLS (Partial Least Square). Analisa berikut

dipakai untuk memahami dampak diantara variabel Kepemimpinan Transformasional, Kompleksitas Tugas, Motivasi, dan Kinerja. Berikut ditampilkan *full model* dalam pemodelan struktural yang didesain.

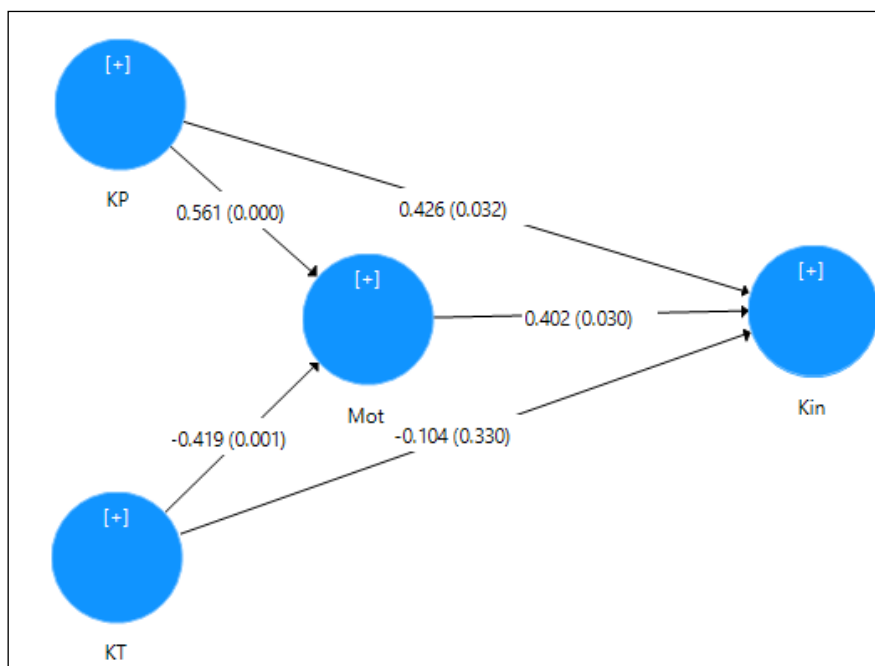


Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Gambar 3 Model Hasil Bootstrapping

Gambaran lengkap dari pemodelan di atas memaparkan bahwasanya terjadi korelasi diantara variabel laten endogen dengan eksogen. Nilai yang diperlihatkan ialah koefisien jalur dalam tiap korelasi yang memaparkan dampak langsung variabel eksogen pada endogen. Dalam pembentukan full model ini tidak lagi dilihat validitas dan

reliabilitas dari indikator tersebut, namun indikator tersebut dapat direduksi jika secara statistik tidak berpengaruh signifikan atau tidak didukung secara teoritis. Untuk itu perlu dilihat hasil pengujian dari model tersebut dengan menggunakan langkah bootstrapping pada SmartPLS, diperoleh hasil seperti dalam gambar 4.



Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Gambar 4 Pengujian Hipotesis pada Model Struktural

Gambar 4 menunjukkan skor koefisien antar variabel dan nilai t-value pada tanda kurung yang merupakan hasil pengujian. Adapun hasil tabulasi uji pemodelan rumus

struktural secara menyeluruh yang dipaparkan menurut koefisien jalur atau hubungan antar variabel laten ditampilkan dalam Tabel 10.

Tabel 10. Nilai path coefficients, t-statistics significance, p-value

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KP -> Kin	0,426	0,437	0,201	2,118	0,032
KP -> Mot	0,561	0,574	0,128	4,386	0,000
KT -> Kin	-0,104	-0,106	0,108	0,969	0,330
KT -> Mot	-0,419	-0,413	0,129	3,254	0,001
Mot -> Kin	0,402	0,399	0,189	2,131	0,030

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Dari tabel 10 tersebut memaparkan bahwasanya:

1) Uji Dampak Kepemimpinan Transformasional (KP) pada Kinerja (Kin).

Terdapat dampak positif Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja senilai 0,426 (42,6%) dan secara statistik signifikan karena diperoleh skor t-hitung senilai 2,118 (melebihi t_{tabel} 1,96) atau *p-value* 0,032 (dibawah 5%). Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel

Kepemimpinan Transformasional signifkansinya berdampak positif pada Kinerja.

2) Uji Dampak Kepemimpinan Transformasional (KP) pada Motivasi (Mot).

Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja senilai 0,561 (56,1%) dan secara statistik signifikan karena diperoleh skor t-hitung senilai 4,386 (melebihi t_{tabel} 1,96) atau *p-value* 0,000 (dibawah 5%). Kondisi ini

memaparkan bahwasanya variabel Kepemimpinan Transformasional signifikansinya berdampak positif pada Motivasi.

3) Uji Dampak Kompleksitas Tugas (KT) pada Kinerja (Kin).

Terdapat pengaruh negatif Kompleksitas Tugas (KT) terhadap Kinerja sebesar -0,104 (-10,4%) namun secara statistik tidak signifikan karena diperoleh nilai t -hitung sebesar 0,969 (lebih kecil dari t_{tabel} 1,96) atau p -value 0,330 (lebih besar dari 5%). Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel Kompleksitas Tugas berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja.

4) Uji Dampak KT (Kompleksitas Tugas) pada Mot (Motivasi).

Terdapat pengaruh negatif KT (Kompleksitas Tugas) pada Kinerja senilai -0,419 (-41,9%) serta secara statistik signifikan karena diperoleh nilai

t -hitung senilai 3,254 (melebihi t_{tabel} 1,96) atau p -value 0,001 (dibawah 5%). Kondisi berikut memaparkan bahwasanya variabel Kompleksitas Tugas signifikansinya berdampak negatif pada Motivasi.

5) Uji Dampak Motivasi (Mot) pada Kinerja (Kin).

Ada dampak positif Motivasi pada Kinerja sebesar 0,402 (40,2%) dan secara statistik signifikan karena diperoleh skor t -hitung senilai 2,131 (diatas t_{tabel} 1,96) atau p -value 0,030 (dibawah 5%). Keadaan berikut memaparkan bahwasanya variabel Motivasi signifikansinya berdampak positif pada Kinerja.

Untuk menunjukkan dampak tidak langsung oleh variabel motivasi bisa diperlihatkan dalam tabel 11

Tabel 11. Nilai Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KP -> Kin	0,226	0,229	0,127	1,777	0,076
KT -> Kin	-0,169	-0,161	0,088	1,909	0,056

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Dari tabel 11, memaparkan bahwasanya:

1) Uji Dampak Kepemimpinan Transformasional (KP) pada Kinerja (Kin) yang dimediasi oleh Motivasi.

Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Motivasi sebesar 0,226 (22,6%) dan secara statistik tidak signifikan karena diperoleh nilai t -hitung sebesar 1,777 (lebih kecil dari t_{tabel} 1,96) atau p -value 0,076 (lebih besar dari 5%). Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja.

2) Pengujian Dampak Kompleksitas Tugas (KT) pada Kinerja (Kin) yang dimediasi oleh Motivasi.

Terdapat pengaruh negatif Kompleksitas Tugas terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Motivasi sebesar -0,169 (-16,9%) dan secara statistik tidak signifikan karena diperoleh skor t -hitung senilai 1,909 (dibawah t_{tabel} 1,96) atau p -value 0,056 (melebihi 5%). Kondisi ini memaparkan bahwasanya variabel Kompleksitas Tugas signifikansinya berdampak negatif pada Kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Hasil analisa memaparkan bahwasanya variabel Kepemimpinan Transformasional mempunyai signifikansi efek positif terhadap Kinerja. Kondisi tersebut bisa dimaknai, bila Kepemimpinan Transformasional naik, maka Kinerja mengalami kenaikan yang signifikan.

Kondisi tersebut memaparkan bahwasanya atasan ketika mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional mampu menanamkan kebanggaan terhadap bawahan, mampu membuat kagum bawahan (pegawai), dapat memaparkan tujuan yang kuat, dapat melakukan pertimbangan akibat dari tiap putusan, menekan komunitas di tempat kerja, senantiasa optimis berdialog perihal masa mendatang, bicara dengan bersemangat perihal pekerjaan, dapat menggambarkan masa depan secara persuasif, memaparkan kepercayaan bahwasanya tujuan dapat terwujud, mencari perbedaan persepsi guna memecahkan permasalahan, membujuk pegawai guna memecahkan permasalahan melalui perspektif lain, mengusulkan upaya baru guna memecahkan permasalahan, berhubungan dengan seseorang dan bukan hanya anggota golongan, mencermati keperluan, aspirasi dan kapabilitas akan bawahan (pegawai) dan membantu dalam mengembangkan bawahan (pegawai).

Hal ini sejalan dengan hasil riset Hidayatullah (2013); Amalia (2014); Ndamunamu (2015); Erwina et al., (2015); Firstie et al., (2017); Aldila (2020) mereka memaparkan bahwasanya gaya kepemimpinan transformasional signifikansinya berdampak positif pada kinerja pegawai.

Pengaruh Kompleksitas Tugas terhadap Kinerja

Hasil analisa memaparkan bahwasanya Hasil analisa memaparkan bahwasanya variabel Kompleksitas Tugas memiliki dampak negatif serta tidak signifikan pada Kinerja. Kondisi tersebut mampu dimaknai, jika Kompleksitas Tugas menurun, maka Kinerja akan mengalami peningkatan yang

tidak signifikan. Terkait dengan kompleksitas tugas, beban pekerjaan yang banyak bertumpu di satu orang, akan mengakibatkan kondisi kerja yang tidak menyenangkan. Tidak ada pembagian wewenang serta tugas-tugas secara jelas diantara otoritas, yang mengurangi kinerja. Ketidakseimbangan beban kerja ini dapat mengakibatkan suasana kerja yang tidak kondusif, yang akhirnya akan mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan Erwina et al., (2015) mereka memaparkan bahwasanya kompleksitas tugas memiliki signifikansi dampak negatif pada kinerja.

Pengujian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi

Hasil analisa memaparkan bahwasanya variabel Kepemimpinan Transformasional mempunyai signifikansi efek positif terhadap Motivasi. Kondisi tersebut bisa dimaknai, bila Kepemimpinan Transformasional naik, maka Motivasi juga naik secara signifikan. Kondisi tersebut memaparkan bahwasanya pemimpin ketika mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional mampu membangkitkan motivasi para pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional dipercaya oleh seseorang menjadi gaya dalam memimpin seefektif mungkin untuk memberikan motivasi pada pegawai agar bersikap sebagaimana yang diharapkan. Berdasarkan Bass (2013) memaparkan bahwasanya kepemimpinan transformasional tidak sama terhadap kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan berdasarkan keyakinan serta komitmen, bukan hanya berbagi dan menghargai kinerja pengikut (Bass, 2013). Berdasarkan Robbins et al., (2014) pemimpin transformasional mencermati keperluan serta masalah perkembangan individu pegawai dalam menunjang dirinya melihat permasalahan lalu menggunakan cara baru, serta bisa memotivasi, menginspirasi, serta mendukung pegawainya untuk melakukan usaha maksimal untuk pencapaian tujuan perusahaan. Kepemimpinan transformasional ini benar-benar didefinisikan menjadi gaya

pimpinan sejati dikarenakan jenis tersebut sungguh-sungguh bekerja berfokus pada tujuan yang mengarah pada tujuan bisnis yang tidak dapat tercapai. Melalui diperkenalkannya kepemimpinan transformasional, pegawai merasakan termotivasi untuk bekerja dikarenakan dipercaya serta dihormati serta pegawai cenderung menghormati pemimpinnya.

Pengujian Pengaruh Kompleksitas Tugas terhadap Motivasi

Hasil analisa memaparkan bahwasanya variabel Kompleksitas Tugas memiliki signifikansi dampak negatif pada Motivasi. Kondisi tersebut bisa dimaknai, bila Kompleksitas Tugas menurun, maka Motivasi dapat bertambah secara signifikan. Restuningdiah et al., yang dikutip oleh Muliana et al., (2017) memaparkan bahwasanya kompleksitas timbul melalui lemahnya struktur serta ambiguitas, baik pada tugas pokok ataupun tugas lainnya. Tugas bersifat ambigu (kabur) serta tidak sistematis, alternatif tidak bisa digambarkan, hingga tidak ada data yang bisa didapatkan serta hasilnya tidak bisa diperkirakan. Bahkan, menurutnya, meningkatkan kompleksitas sebuah sistem ataupun tugas membuat taraf kesuksesan tugas-tugas tersebut menurun. Menurut Campbell yang dikutip oleh Alhadi et al., (2021) memaparkan bahwasanya tugas semakin rumit saat ada kontradiksi dalam informasi yang diterima serta pembuat putusan tidak dapat memaparkan bukti yang konvergen. Kompleksitas tugas-tugas seringkali tumpang tindih terhadap peraturan perusahaan lainnya dikarenakan tidak ada kejelasan pembagian tentang petugas yang ditugaskan pada sebuah instansi. Campbell (Alhadi et al., 2021). Berarti ketika kebijakan pelayanan publik dirumuskan, tidak ada pembagian wewenang serta tugas secara jelas diantara instansi, hingga peraturan yang diberikan tidak bisa terlaksana seefektif mungkin dalam prakteknya. Kompleksitas timbul melalui lemahnya struktur serta ambiguitas, baik pada tugas pokok ataupun tugas lainnya. Tugas karyawan tidak jelas serta membingungkan

hingga menyulitkan karyawan ketika melakukan tugasnya. Hal-hal tersebut bisa menurunkan motivasi kerja karyawan hingga nantinya kinerja pegawai menurun atau karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Pengujian Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hasil analisis memaparkan bahwasanya variabel Motivasi mempunyai signifikansi dampak positif pada Kinerja. Kondisi tersebut bisa dimaknai, bila Motivasi bertambah, maka Kinerja dapat bertambah pula secara signifikan. Berdasarkan Usman, (2013), motivasi ialah dukungan yang dibutuhkan seorang individu dalam melakukan sesuatu sementara motif ialah kebutuhan, keinginan, harapan atau dorongan. Motivasi adalah dukungan dalam diri seseorang yang bisa memicu kemampuan dalam bertindak ataupun suatu hal sebagai acuan ataupun alasan individu tersebut bersikap ataupun menjalankan suatu hal. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Aldila (2020) dan Andriyani, et al., (2021) memaparkan bahwasanya motivasi berdampak pada kinerja pegawai.

Peran Motivasi sebagai Mediasi

Hasil analisis memaparkan bahwasanya variabel Motivasi memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional tpada Kinerja secara positif dan tidak signifikan. Kondisi tersebut bisa dimaknai, bila Kepemimpinan Transformasional naik, maka Motivasi juga dapat bertambah namun tidak berdampak signifikan terhadap Kinerja. Sehingga Motivasi tidak dapat meningkatkan secara signifikan pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja.

Hal ini sejalan dengan hasil riset Amalia (2014) dan Sudarmo et al., (2016) dimana motivasi tidak memberikan mediasi dampak kepemimpinan transformasional pada kinerja pegawai.

Hasil analisa memaparkan bahwasanya variabel motivasi tidak memediasi dampak Kompleksitas Tugas pada Kinerja. Kondisi tersebut bisa dimaknai, jika Kompleksitas

Tugas menurun, maka Motivasi akan mengalami peningkatan yang tidak berdampak signifikan pada Kinerja. Kondisi berikut sejalan terhadap hasil riset Oktavia (2018) yang memaparkan bahwasanya motivasi tidak memediasi dampak kompleksitas tugas-tugas pada kinerja. Sehingga motivasi tidak dapat meningkatkan secara signifikan pengaruh Kompleksitas Tugas terhadap Kinerja. Kinerja pegawai umumnya mendapat pengaruh dari suatu keadaan, yakni keadaan internal seseorang yang dikenal sebagai aspek personal serta keadaan eksternal seseorang yang dikenal sebagai aspek situasional. (Simamora, 2013).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Bersumber hasil analisa serta pembahasan maka bisa dibuat simpulan bahwa, Kepemimpinan Transformasional memiliki signifikansi dampak positif pada Kinerja. Gaya kepemimpinan menjadi satu diantara aspek yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Jika karyawan menyukai dan selaras dengan gaya kepemimpinan atasannya, hal ini akan membantu menaikkan tingkat kinerja karyawan tersebut. Kompleksitas Tugas memiliki dampak negatif namun tidak signifikan pada Kinerja. Beban pekerjaan yang banyak bertumpu di satu orang, akan mengakibatkan kondisi kerja yang tidak menyenangkan. Tidak ada pembagian wewenang serta tugas-tugas secara jelas diantara otoritas, yang mengurangi kinerja. Ketidakseimbangan beban kerja ini dapat mengakibatkan suasana kerja yang tidak kondusif, yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja secara positif dan tidak signifikan serta motivasi tidak memediasi Kompleksitas Tugas pada Kinerja. Ada atau tidaknya motivasi karyawan tidak dapat memberikan pengaruh pada kinerja pegawai tersebut, karena pegawai bekerja bukan hanya berdasarkan motivasi saja namun seorang pegawai harus bekerja secara profesional.

Saran

Sehubungan dengan dominannya dampak Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja karyawan Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung, maka bisa diberi masukan guna mengoptimalkan Kepemimpinan Transformasional, melalui cara lebih menambah parameter Kepemimpinan Transformasional yang tergolong belum tinggi (*rata-rata* cukup tinggi), yakni melalui cara pimpinan (atasan) Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung lebih dapat memperlakukan secara individu bukan sekedar anggota kelompok dan pimpinan (atasan) lebih sering mencari perspektif yang berbeda dalam menyelesaikan masalah. Serta adanya pembagian wewenang serta tugas-tugas secara jelas diantara otoritas, sehingga tercipta keseimbangan kerja. Dengan demikian, maka Kinerja karyawan Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung dapat lebih bertambah.

Riset ini masih memiliki keterbatasan, sehingga penulis berikutnya yang mempunyai ketertarikan untuk menjalankan riset yang sama, maka dapat menambahkan variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja, pelatihan serta pengembangan, yang mampu meningkatkan Kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2013). Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik.
- Amalia, N. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Barito Timur. *Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi*, 1(3), 72666.
- Aldila, F. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Mina Wisata Surabaya (Doctoral dissertation, UIN Sunan Ampel Surabaya).
- Azmi, M. N., & Riniwati, H. (2018). Effect of Leadership Style to Work

- Motivation: Study on Employee CV. "Lele Indomaju Bersama", District Malang, Province East Java. ECSoFiM (Economic and Social of Fisheries and Marine Journal), 6(1), 38-48.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M. (2013). Forecasting organizational leadership: From back (1967) to the future (2034). In *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition* (Vol. 5, pp. 439-448). Emerald Group Publishing Limited.
- Budiyarti, N., Ilham, I., & Gustiasatli, D. R. (2022). Pengaruh Kompleksitas Tugas Dan Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Tugas Guru. *Pendekar: Jurnal Pendidikan Berkarakter*, 5(2), 138-144.
- Andriyani, P., Siddiq, D. M., Hardjowikarto, D., & Elyani, N. D. (2021). Pengaruh kompetensi, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 5(2), 189-198.
- DuBrin, A. J. (Ed). (2013). *Leadership (Terjemahan)*. Jakarta: Prenada Media.
- Erwina, E., Andreas, A., & Hardi, H. (2015). Pengaruh Motivasi terhadap Hubungan Kompleksitas Tugas, Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Auditor. *Sorot*, 10(1), 54-64.
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen Kepemimpinan Teori & Aplikasi*, Cetakan Kedua, CV. Alfabeta, Bandung.
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 517-534.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (Vol. 7, p. 429). New York: McGraw-hill.
- Firstie, H. S., & Madina, S. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perhubungan Kabupaten Kapuas. *KINDAI*, 13(4).
- Gasendi, I. K. E., Herawati, N. T., Ak, S. E., & Atmadja, A. T. (2017). Pengaruh Kompleksitas Tugas, Orientasi Tujuan Dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Auditor Dalam Pembuatan Audit Judgment (Studi Pada Kantor Akuntan Publik di Kota Denpasar). *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Undiksha)*, 8(2).
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2013). *Organisasi, Jilid I: Perilaku, Struktur dan Proses*.
- Gunarto, M. (2018). *Analisis Statistika dengan Model Persamaan Struktural (SEM): Teoritis dan Praktis*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamzah, B.U. (2013). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ke-21*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayatullah, S. (2013). *Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Konflik Internal terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Bima. Tesis*. Universitas Terbuka.
- Ilmawan, M. D., Wulandari, D. S., & Fitriani, F. (2017). Peran Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi dalam Mempengaruhi Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 13(1), 37-45.
- Liana, S., & Putra, H. B. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Veneer dan Plywood Kabupaten Kendal). *YUME: Journal of Management*, 5(1), 205-216.

- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Susan Sandiasih, Ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Margaret, A. N., & Rahardja, S. (2014). Analisis Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Audit Judgment Pada Auditor Bpk Ri. *Diponegoro Journal of Accounting*, 3(2), 21-33.
- Maulana, M. L., & Oetarjo, M. (2023). The Influence of Transformasional Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variabel. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19, 10-21070.
- Maxwell, J. C. (2022). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership Workbook 25th Anniversary Edition: Follow Them and People Will Follow You*. HarperChristian Resources.
- Muliati, M. (2014). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah. *Katalogis*, 2(7).
- Muliana, I. K., Suprasto, H. B., & Ratnadi, N. M. D. (2017). Pengaruh partisipasi pemakai sistem informasi akuntansi dukungan manajemen puncak dan pendidikan dan pelatihan pada kinerja sistem informasi akuntansi dengan kompleksitas tugas sebagai variabel pemoderasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(2017), 2413-2440.
- Nugrahanto, A., & Alhadi, I. (2021). A Tax Audit Quality: An Empirical Analysis of the Use of Information Technology, Competence, Task Complexity And Time Pressure. *Info artha*, 5(2), 75-92.
- Ndamunamu, U. R. (2015). *Analisa Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*. Tesis. Universitas Terbuka.
- Nazir, M. (2015). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nasution, M. N. (2013). *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Oktavia, M. H. (2018). *Pengaruh Integritas, Kerahasiaan, Kompleksitas Tugas, Motivasi dan Ketidakjelasan Peran Terhadap Kinerja Auditor di Inspektorat Provinsi Jawa Tengah* (Doctoral dissertation, Unika Soegijapranata Semarang).
- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Perilaku Organisasi–Organizational Behavior*. (D. Angelica, R. Cahyani, & A. Rosyid, Trans.) Jakarta: Erlangga.
- Santoso, S. (2017). *Metode Penelitian*. Jakarta: Elek Media Komputindo.
- Sanusi, Z.M., Iskandar, T.M., & Poon, J. M. (2018). Effect of Goal Orientation and Task Complexity on Audit Judgment Performance. *Malaysian Accounting Review*. pp. 123-139.
- Sarwono, J. (2016). *Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS - SEM)*. Yogyakarta: Andi.
- Simamora, H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Soetrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & organization development journal*, 25(4), 349-361.
- Sudarmanto. (2014). *Kinerja dan Pengembangan Kompensasi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudarmanto. (2013). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sudarmo, S., & Lukita, H. S. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Empat Enam

- Jaya Abadi Balikpapan. *JST (Jurnal Sains Terapan)*, 2(1), 48–55.
- Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi Cetakan Ke-3*. Jawa Barat: CV Pustaka Setia.
- Usman, H. (2013). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Uno, B. (2015). *Hamzah. 2011. Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yukl, G.A (2013). *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson
- Indonesia, R. (2017) Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 15 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Bidang Monitor Spektrum Frekuensi Radio.