



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

Lilla Aroma

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, Indonesia

Email: lillaaroma1825@gmail.com

*Correspondence: lillaaroma1825@gmail.com

ABSTRAK

Di tengah arus globalisasi, organisasi dituntut untuk memiliki tenaga kerja yang kompeten demi mempertahankan dan meningkatkan daya saing. Untuk mencapai hal tersebut, kepemimpinan menjadi elemen penting, khususnya gaya kepemimpinan transformasional. Karyawan yang dipimpin secara transformasional cenderung merasa dihargai dan termotivasi, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerjanya. Di sisi lain, pelatihan juga berperan penting dalam membekali karyawan dengan keterampilan baru maupun menyegarkan kemampuan yang telah dimiliki. Penelitian ini dilaksanakan dengan maksud untuk memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan kerja, khususnya di BUM Desa Sido Makmur. Dua faktor utama yang dianalisis adalah “gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan” serta mempertimbangkan “motivasi kerja” sebagai variabel moderasi. Penelitian ini adalah studi kuantitatif yang mengumpulkan data survei dari karyawan BUM Desa Sido Makmur. Analisisnya menggunakan regresi linier berganda. Penelitian ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, dan motivasi kerja semakin memperkuat efek tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan mengedepankan penerapan kepemimpinan transformasional dan melaksanakan pelatihan secara berkelanjutan, serta terus memelihara dan meningkatkan motivasi kerja guna mengoptimalkan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Karyawan; Pelatihan

ABSTRACT

In the midst of globalization, organizations are required to have a competent workforce in order to maintain and improve competitiveness. To achieve this, leadership is an important element, especially the transformational leadership style. Transformationally led employees tend to feel valued and motivated, which has a positive impact on improving their performance. On the other hand, training also plays an important role in equipping employees with new skills and refreshing their existing abilities. This study was conducted with the intention of understanding the factors that can improve employee performance in the work environment, especially in BUM Desa Sido Makmur. The two main factors analyzed were “transformational leadership style and training” and considered “work motivation” as a moderating variable. This research is a quantitative study that collected survey data from employees of BUM Desa Sido Makmur. The analysis used multiple linear regression. This study reveals that transformational leadership style and training significantly improve employee performance, and work motivation further strengthens these effects. Therefore, this study recommends that companies prioritize the application of transformational leadership and carry out training on an ongoing basis, and continue to maintain and improve work motivation to optimize employee performance.

Keywords: *Transformational Leadership; Employee Performance; Training*

PENDAHULUAN

Memasuki era globalisasi yang kompetitif, kemampuan organisasi untuk bersaing sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Kompetensi SDM yang tinggi menjadi elemen strategis yang mampu mendorong organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga unggul di tengah perubahan lingkungan bisnis global (Ginting et al., 2021; Ida, 2023; Maidarti et al., 2022). Kondisi ini memperkuat urgensi bagi setiap organisasi untuk tidak hanya fokus pada teknologi atau modal fisik, tetapi juga pada pengembangan manusia yang menjadi penggerak utama organisasi. Tantangan masa depan menuntut organisasi bisnis untuk adaptif dan terus memperkuat struktur internalnya agar tetap relevan dan tangguh dalam menghadapi dinamika eksternal (Butar Butar & Irsutami, 2018). Meskipun teknologi mesin dan peralatan mengalami kemajuan pesat, keberhasilan tetap bergantung pada bagaimana manusia mengelola dan memanfaatkannya secara efektif. SDM tetap menjadi faktor penentu dalam mewujudkan kesuksesan organisasi, terlepas dari skala usaha yang dijalankan (HADI, 2018). Selain itu, HADI (2018) juga menyoroti betapa krusialnya memiliki struktur organisasi yang mudah dipahami, karena garis tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik berfungsi sebagai arah kerja dan penghubung antar unit. Struktur ini mendorong terciptanya sistem kerja yang efisien dan sinergis, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal.

Peningkatan kinerja karyawan tidak terjadi secara kebetulan, melainkan merupakan hasil dari strategi manajerial yang sistematis. Penggunaan tenaga kerja secara tepat mampu meningkatkan efisiensi serta memperkuat produktivitas karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, dibutuhkan kebijakan perusahaan yang secara strategis mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan (Butar Butar & Irsutami, 2018). Tanpa kebijakan yang terarah, potensi sumber daya manusia sulit berkembang secara maksimal. Kinerja yang optimal menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengelola SDM-nya secara efektif, dan hal ini menjadi tolok ukur kualitas internal organisasi. Ketika perusahaan memiliki tenaga kerja yang produktif, maka posisi kompetitifnya di pasar juga akan semakin kuat (Damayanti et al., 2013). Untuk menghadapi persaingan bisnis yang bersifat terbuka dan tanpa batas, kinerja karyawan yang unggul menjadi modal penting untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. Oleh sebab itu, upaya peningkatan kinerja tidak bisa dianggap sepele, melainkan menjadi tantangan manajerial yang sangat serius. Karena keberhasilan dan keberlanjutan suatu perusahaan ditentukan sepenuhnya oleh kualitas SDM-nya. Tanpa karyawan yang cakap, perusahaan akan kesulitan untuk bertumbuh dan menghadapi tantangan di dunia bisnis yang selalu berubah (Yuniarti & Suprianto, 2020).

Dalam suatu organisasi, keberhasilan karyawan dalam mencapai kinerja optimal tidak dapat dilepaskan dari peran pimpinan yang efektif. Dukungan dan keterlibatan pimpinan sangat menentukan sejauh mana karyawan mampu bekerja secara produktif dan bertanggung jawab atas tugas yang mereka emban. Pimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pengarah perilaku kerja karyawan di berbagai tingkat. Seorang pemimpin yang baik harus mampu memahami dinamika perilaku karyawan, termasuk kebutuhan

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

psikologis, motivasi, dan hambatan yang mungkin dihadapi dalam menjalankan tugas. Selanjutnya, gaya kepemimpinan yang diterapkan harus disesuaikan dengan karakteristik dan situasi perusahaan. Setiap organisasi memiliki kultur, struktur, dan tantangan yang berbeda, sehingga tidak semua pendekatan kepemimpinan cocok diterapkan secara umum. Kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya berkorelasi dengan efektivitas dalam membangun hubungan kerja yang positif, meningkatkan loyalitas, dan mendorong kinerja karyawan.

Adapun kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang terbukti mampu memperbaiki kualitas kerja karyawan (Nothouse, 2013 dalam (Jufrizen, 2017) menjelaskan bahwa “Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut”. Pemimpin transformasional dikenal karena perhatian personalnya kepada karyawan, menyesuaikan tugas dengan kemampuan individu, serta mendorong mereka untuk berpikir kritis, menganalisis, dan mengembangkan situasi (Septyan et al., 2017). Pemimpin transformasional dikenal karena kemampuannya dalam menginspirasi pengikut untuk mengutamakan perusahaan, sehingga menciptakan dampak yang signifikan dan positif (Robbins, 2010:472 (Septyan et al., 2017).

Hasil studi tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan bervariasi. Penelitian seperti Septyan et al. (2017), Transformasional & Dan (2014), dan Pradana & Sunuharyo (2013) umumnya menunjukkan dampak positif dan signifikan. Sebaliknya, Budiwibowo (2016) menemukan tidak ada pengaruh signifikan secara parsial. Variasi ini menandakan bahwa efek kepemimpinan transformasional tidak selalu seragam dan mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Selanjutnya sebagai strategi pengembangan SDM yang vital, pelatihan membantu karyawan menguasai pengetahuan dan keterampilan baru yang sesuai dengan peran dan tanggung jawab karyawan. Pelatihan secara langsung meningkatkan kapasitas individu dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik dan efisien (Butar Butar & Irsutami, 2018). Ketika pelatihan sesuai dengan kebutuhan, karyawan akan memiliki modal kemampuan lebih, yang meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri dalam menjalankan tugas harian. Ketika karyawan merasa kompeten dan siap menghadapi tantangan pekerjaan, produktivitas dan efektivitas kerja akan meningkat. Sehingga, berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, atau artinya pelatihan yang efektif bisa diartikan sebagai investasi strategis yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan, demi daya saing di tengah dinamika pasar.

Sebagai langkah strategis, pelatihan membantu karyawan memahami prosedur kerja perusahaan. Pelatihan karyawan mengajarkan metode yang sesuai standar operasional, sehingga dapat bekerja lebih efektif dan efisien, pada akhirnya memperlancar pencapaian target perusahaan melalui peningkatan kompetensi (Yulianti, 2015). Efektivitas pelatihan juga sangat ditentukan oleh seberapa relevan materi yang diberikan dengan kebutuhan pekerjaan karyawan. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda, sehingga

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

pelatihan harus dirancang khusus agar relevan dengan tugas yang dijalankan oleh karyawan tersebut. Kemampuan karyawan dalam mengikuti pelatihan juga harus diperhatikan agar proses pembelajaran berjalan lancar dan hasilnya maksimal. Konsistensi dalam pelaksanaan pelatihan menjadi kunci penting agar perusahaan dapat terus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya secara berkelanjutan.

Terdapat perbedaan pandangan mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Rachmawati (2016) dan Leonardo Agsta & Sutanto (2013) menunjukkan dampak positif signifikan, sementara Safitri (2013) tidak menemukan pengaruh tersebut.

Selain gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan, motivasi kerja juga krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan karena terkait langsung dengan cara mereka bersikap dan menjalankan tugas. Penting bagi manajemen untuk mengenali karakteristik SDM yang dimiliki, sebab tingkat dan jenis motivasi yang berbeda pada tiap individu dapat berdampak langsung pada produktivitasnya (Hanafi & Yohana, 2017). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi biasanya menunjukkan komitmen dan inisiatif dalam menjalankan tugasnya. Mereka cenderung bekerja dengan maksimal tanpa harus selalu diawasi, yang tentu menjadi keuntungan bagi perusahaan dalam mencapai target yang diharapkan. Kemudian motivasi adalah dorongan internal yang menggerakkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku manusia agar dapat mencapai tujuan tertentu (Lusri et al., 2017 dalam (Supartha, 2017). Karenanya, motivasi yang dikelola dengan baik adalah hal esensial untuk meningkatkan kualitas SDM dan performa organisasi.

Motivasi kerja terbukti menjadi pendorong kinerja karyawan yang signifikan, seperti ditunjukkan oleh Hanafi & Yohana (2017) dan dikuatkan oleh Damayanti et al. (2013). Lebih lanjut, Butar Butar & Irsutami (2018) menambahkan dimensi baru dengan menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga memperkuat hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan, sehingga pelatihan yang efektif akan lebih berdampak apabila didukung motivasi yang tinggi. Ada pula penelitian yang tidak mendukung pandangan tersebut, seperti Suwati (2013) yang menemukan motivasi tidak selalu berdampak positif pada kinerja, menunjukkan variasi temuan dalam bidang ini.

Karena adanya variasi dan ketidakjelasan hasil penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara variabel, maka diperlukan penelitian lanjutan yang mampu menggali hubungan tersebut dengan lebih mendalam dan dalam permasalahan yang berbeda. Tujuan utama penelitian adalah menganalisis “dampak kepemimpinan, pelatihan, dan motivasi kerja terhadap kinerja, serta menguji motivasi kerja sebagai moderator”. Penelitian ini membawa manfaat yang luas, baik dari segi akademik maupun praktis. Penelitian ini secara akademis menambah kekayaan ilmu pengetahuan dan memberikan pengalaman yang sangat berharga bagi peneliti dalam perjalanan studinya. Secara praktis, penelitian ini membantu memahami bagaimana faktor kepemimpinan dan pelatihan dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan peran motivasi kerja sebagai penghubungnya. Hasil studi ini berpotensi memperluas literatur yang ada dan menjadi fondasi bagi pengembangan teori dalam disiplin sumber daya manusi. Sehingga penelitian ini dapat menjadi sumber rujukan bagi

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

peneliti berikutnya yang ingin mengeksplorasi hubungan variabel serupa pada organisasi atau sektor yang berbeda, sehingga memperluas pemahaman dan aplikasi praktisnya dalam bidang manajemen dan pengembangan karyawan.

METODE

Pendekatan kuantitatif penelitian berpusat pada pengumpulan dan analisis statistik data yang berupa angka (Sugiyono, 2019). Penelitian kuantitatif mengandalkan angka dalam pengumpulan dan analisis data untuk menghasilkan temuan yang objektif dan teruji. Analisis statistik digunakan untuk menguji hubungan antar variabel dan menentukan signifikansi pengaruh tersebut. Sehingga, penelitian ini mampu memberikan kesimpulan yang dapat diandalkan dan rekomendasi yang berbasis bukti untuk pengembangan manajemen sumber daya manusia di BUM Desa Sido Makmur.

Sekumpulan individu atau objek dengan karakteristik khusus yang ingin diteliti disebut populasi (Sugiyono, 2019). Pada penelitian ini, populasi adalah seluruh karyawan BUM Desa Sido Makmur. Karena karyawan yang berjumlah kurang dari 100 orang, peneliti memutuskan untuk menggunakan sampel populasi, artinya semua anggota menjadi bagian dari studi. Pendekatan ini juga dikenal sebagai sensus, dan biasanya digunakan ketika populasi kecil sehingga membantu peneliti mengumpulkan data dari semua anggota tanpa perlu mengambil sampel secara acak. Sesuai dengan pendapat Arikunto (2002), ketika populasi kecil, sebaiknya seluruh populasi diambil sebagai sampel untuk memastikan bahwa penelitian ini mencakup semua data yang relevan, sehingga analisis yang dilakukan bersifat lengkap dan komprehensif.

Responden menjadi sumber langsung data utama dalam penelitian ini, yang dikumpulkan melalui metode kuesioner dan wawancara. Kuesioner dirancang dengan pertanyaan tertutup, yang membantu peneliti untuk mengukur variabel-variabel penelitian secara kuantitatif dan sistematis. Pendekatan ini dapat memperkuat validitas data dan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang situasi di lapangan. Selanjutnya, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang didapat dari berbagai literatur dan sumber pustaka terkait. Data sekunder ini berfungsi sebagai landasan teoritis yang mendukung analisis dan interpretasi hasil temuan di lapangan. Sehingga, kombinasi antara data primer dan sekunder memberikan kekuatan analisis yang lebih solid.

Untuk mengolah data, digunakan teknik analisis statistik deskriptif guna menggambarkan karakteristik umum responden dan data yang diperoleh. Selanjutnya, analisis inferensial, seperti regresi, diterapkan untuk menguji hubungan kausal antar variabel, sehingga peneliti dapat mengetahui apakah dan sejauh mana satu variabel memengaruhi variabel lainnya. Melalui metode ini, penelitian dapat mengungkap bagaimana faktor-faktor seperti “kepemimpinan, pelatihan, atau motivasi” secara bersama-sama memengaruhi kinerja karyawan. Hasilnya diharapkan mampu memberikan dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan, khususnya dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja di organisasi publik seperti BUM Desa Sido Makmur.

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen Penelitian

Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan sebagai langkah awal untuk memastikan bahwa instrumen penelitian dapat dipercaya dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti. Validitas menunjukkan sejauh mana item atau pernyataan dalam kuesioner benar-benar merepresentasikan konsep yang dimaksud. Kriteria validitas pernyataan didasarkan pada nilai signifikansi “valid jika di bawah 0,05”. Berikut disajikan hasil uji validitas variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas
Gaya Kepemimpinan Tranformasional (X₁)

Item	Koefisien Korelasi	r Tabel	p-value	Keterangan
GKT1	0,581	0,2732	0,000	Valid
GKT2	0,569	0,2732	0,000	Valid
GKT3	0,653	0,2732	0,000	Valid
GKT4	0,763	0,2732	0,000	Valid
GKT5	0,763	0,2732	0,000	Valid
GKT6	0,694	0,2732	0,000	Valid
GKT7	0,716	0,2732	0,000	Valid
GKT7	0,628	0,2732	0,000	Valid
Pelatihan (X₂)				
P1	0,375	0,2732	0,006	Valid
P2	0,376	0,2732	0,006	Valid
P3	0,400	0,2732	0,003	Valid
P4	0,780	0,2732	0,000	Valid
P5	0,679	0,2732	0,000	Valid
P6	0,743	0,2732	0,000	Valid
P7	0,629	0,2732	0,000	Valid
P8	0,502	0,2732	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)				
KK1	0,700	0,2732	0,000	Valid
KK2	0,844	0,2732	0,000	Valid
KK3	0,728	0,2732	0,000	Valid
KK4	0,778	0,2732	0,000	Valid
KK5	0,700	0,2732	0,000	Valid
KK6	0,891	0,2732	0,000	Valid
KK7	0,891	0,2732	0,000	Valid
KK8	0,700	0,2732	0,000	Valid
Motivasi Kerja (Z)				
MK1	0,618	0,2732	0,000	Valid
MK2	0,580	0,2732	0,000	Valid
MK3	0,698	0,2732	0,000	Valid
MK4	0,696	0,2732	0,000	Valid
MK5	0,819	0,2732	0,000	Valid

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

Gaya Kepemimpinan Tranformasional (X ₁)				
MK6	0,765	0,2732	0,000	Valid

Diolah dari data primer, tahun 2025

Ditemukan bahwa setiap pernyataan memiliki koefisien korelasi yang signifikan, melampaui nilai kritik pada taraf signifikansi 5%. Artinya, tidak ada item yang perlu dieliminasi atau direvisi karena semuanya telah terbukti secara statistik mampu menggambarkan variabel penelitian secara akurat. Oleh karena itu, semua instrumen penelitian ini layak digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel tersebut di BUMDes Sido Makmur.

Hasil Uji Realibilitas

Reliabilitas mengukur seberapa konsisten instrumen mengumpulkan data dengan Cronbach's Alpha adalah indikatornya, dengan nilai Alpha yang umumnya diterima “di atas 0,6”, disajikan pada Tabel 2:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya kepemimpinan transformasional	0,825	Reliabel
Pelatihan	0,702	Reliabel
Motivasi Kerja	0,766	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,724	Reliabel

Diolah dari data primer, tahun 2025

Reliabilitas semua variabel terbukti (Cronbach's Alpha > 0,6 pada Tabel 2). Hasil menjamin konsistensi instrumen dalam pengujian berulang.

Hasil Analisis Data

Hasil Analisis Rentang Skala

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁)

Delapan item variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki hasil perhitungan rentang skala sebagai berikut:

Tabel 3. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁)

Item	Frekuensi Jawaban Responden					Skor	Kategori
	5	4	3	2	1		
	SS	S	N	TS	STS		
GKT1	46	6	0	0	0	254	Cukup
GKT2	44	8	0	0	0	252	Cukup
GKT3	42	10	0	0	0	250	Rendah
GKT4	41	11	0	0	0	260	Cukup
GKT5	45	6	1	0	0	258	Cukup
GKT6	44	8	0	0	0	252	Cukup
GKT7	43	8	1	0	0	250	Rendah
GKT8	42	9	1	0	0	249	Rendah
Total Skor Variabel						2025	

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

Item	Frekuensi Jawaban Responden					Skor	Kategori
	5	4	3	2	1		
	SS	S	N	TS	STS		
Rata-Rata Skor Variabel						253,16	Cukup

Diolah dari data primer, tahun 2025

Tabel 3 menunjukkan bahwa manajer BUMDes Sido Makmur cukup menjadi panutan (GKT1) bagi karyawan, dengan skor 254 (rentang 252-329). Artinya karyawan menilai manajer cukup baik dalam memberikan contoh. Manajer juga cukup membuat karyawan yakin berdiskusi (GKT2), dengan skor 252 (rentang 252-329), yang menunjukkan karyawan merasa cukup percaya diri saat berdiskusi.

Manajer BUMDes Sido Makmur dinilai kurang menarik dalam memberikan gambaran tindakan (GKT3) oleh karyawan, dengan skor 250 (rentang rendah 174-251). Namun, manajer cukup baik dalam menyatakan tujuan dengan bahasa sederhana (GKT4), dengan skor 260 (rentang cukup 252-329), menunjukkan karyawan merasa tujuan disampaikan dengan jelas.

Manajer BUMDes Sido Makmur cukup berhasil mendorong inovasi karyawan (GKT5), dengan skor 258 yang berada dalam kategori "cukup" (rentang 252-329). Hasil menunjukkan karyawan merasa manajer cukup memotivasi untuk berinovasi. Selain itu, manajer juga cukup antusias mendengarkan ide karyawan (GKT6), dengan skor 252, yang juga masuk dalam kategori "cukup", artinya manajer cukup terbuka terhadap gagasan karyawan

Manajer BUMDes Sido Makmur dinilai kurang bersedia mendengarkan kesulitan karyawan (GKT7), dengan skor 250 (kategori rendah 174-251). Manajer juga belum sepenuhnya memberikan nasihat penting untuk pengembangan diri karyawan (GKT8), dengan skor 249 (kategori rendah 173-249).

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata, angka 253,16 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional di BUMDes Sido Makmur berada pada kategori "cukup". Implikasinya, manajer cukup berperan sebagai teladan, cukup menumbuhkan keyakinan dalam diskusi, dan cukup baik dalam menyederhanakan visi perusahaan. Manajer juga cukup memotivasi inovasi, cukup responsif terhadap ide dan masukan, dan cukup memberikan panduan yang signifikan bagi perkembangan karyawan.

Variabel Pelatihan (X2)

Hasil perhitungan rentang skala variabel pelatihan yang terdiri dari delapan item yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. Pelatihan (X2)

Item	Frekuensi Jawaban Responden					Skor	Kategori
	5	4	3	2	1		
	SS	S	N	TS	STS		
P1	49	3	0	0	0	257	Cukup
P2	47	5	0	0	0	255	Cukup
P3	48	4	0	0	0	256	Cukup
P4	46	6	0	0	0	254	Cukup
P5	48	4	0	0	0	256	Cukup

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

Item	Frekuensi Jawaban Responden					Skor	Kategori
	5	4	3	2	1		
	SS	S	N	TS	STS		
P6	45	7	0	0	0	260	Cukup
P7	47	5	0	0	0	255	Cukup
P8	49	3	0	0	0	257	Cukup
Total Skor Variabel						2050	
Rata-Rata Skor Variabel						256,25	Cukup

Diolah dari data primer, tahun 2025

Pada Tabel 4, manajer BUMDes Sido Makmur dinilai "cukup" sebagai panutan karyawan (P1), dengan skor 257. Karyawan juga menyatakan manajer "cukup" menumbuhkan keyakinan mereka dalam berdiskusi (P2), yang memperoleh skor 255. Kedua skor ini masuk dalam rentang cukup 252–329.

Item P3, terkait manajer BUMDes Sido Makmur yang menjelaskan tujuan dengan bahasa sederhana, memperoleh skor 256. Skor ini termasuk dalam kategori "cukup" (rentang 252–329). Artinya karyawan menganggap manajer cukup baik dalam menyederhanakan tujuan. Hal serupa terlihat pada item P4, yang juga menilai kemampuan manajer dalam menyederhanakan tujuan, dengan skor 254. Skor ini juga masuk kategori "cukup", menunjukkan pandangan serupa dari karyawan.

Skor untuk P5, yang menilai kemampuan manajer BUMDes Sido Makmur dalam mendorong inovasi karyawan, adalah 256, masuk kategori "cukup" (rentang 252–329). Rentang menunjukkan karyawan merasa manajer cukup berhasil dalam hal tersebut. Sementara itu, P6, tentang semangat manajer mendengarkan ide karyawan, mendapat skor 260, juga "cukup" dalam rentang yang sama, artinya manajer cukup antusias mendengarkan gagasan mereka.

Untuk item P7, manajer BUMDes Sido Makmur mendapat skor 255, menempatkannya di kriteria "cukup" dalam kesediaan mendengarkan keluhan karyawan. Pada item P8, yang mengukur pemberian nasihat penting, skor 257 masuk kriteria "cukup," artinya menunjukkan ada perbedaan persepsi dalam penilaian nasihat yang diberikan.

Hasil rata-rata 256,25 menempatkan variabel pelatihan BUMDes Sido Makmur dalam kategori cukup. Sehingga menyiratkan bahwa manajer cukup berperan sebagai teladan, cukup memfasilitasi diskusi karyawan yang percaya diri, dan cukup mampu menyederhanakan tujuan. Manajer juga cukup mendukung inovasi, cukup bersemangat mendengarkan ide, cukup bersedia mendengarkan keluhan, dan cukup memberikan nasihat berharga untuk pengembangan karyawan.

Variabel Motivasi Kerja (Z)

Enam item variabel motivasi kerja dianalisis menggunakan rentang skala, hasilnya ada di Tabel 5:

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

Tabel 5. Motivasi Kerja (Z)

Item	Frekuensi Jawaban Responden					Skor	Kategori
	5	4	3	2	1		
	SS	S	N	TS	STS		
MK1	50	2	0	0	0	258	Cukup
MK2	47	5	0	0	0	255	Cukup
MK3	46	6	0	0	0	254	Cukup
MK4	50	2	0	0	0	258	Cukup
MK5	48	3	1	0	0	255	Cukup
MK6	48	3	0	1	0	254	Cukup
Total Skor Variabel						1534	
Rata-Rata Skor Variabel						255,67	Cukup

Diolah dari data primer, tahun 2025

Tabel 5 menunjukkan bahwa baik gaji (MK1, skor 258) maupun keamanan kerja (MK2, skor 255) dinilai cukup memotivasi karyawan. Keduanya berada dalam rentang 252–329, mengindikasikan karyawan merasa kedua faktor ini cukup mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan maksimal.

Menurut survei, hubungan kerja sama antar rekan kerja (MK3) dinilai cukup dengan skor 254, mengindikasikan bahwa itu belum sepenuhnya mendorong penyelesaian pekerjaan. Sementara itu, kelancaran komunikasi antar karyawan (MK4) mendapat skor 258, juga tergolong cukup, menunjukkan komunikasi ini cukup efektif dalam memotivasi pencapaian target.

Karyawan menilai kesempatan promosi (MK5, skor 255) cukup memotivasi perkembangan mereka. Selain itu, penghargaan atas prestasi kerja (MK6, skor 254) juga dianggap cukup membangkitkan semangat dalam menyelesaikan tanggung jawab. Kedua item ini berada dalam rentang skor cukup, yaitu 252–329.

Dari hasil perhitungan didapatkan rata-rata variabel motivasi kerja adalah 255,67, menempatkannya dalam kategori cukup. Angka ini berarti gaji cukup memotivasi karyawan karena memenuhi kebutuhan hidup, dan keamanan kerja cukup mendorong karyawan untuk bekerja maksimal. Selain itu, hubungan kerja sama antar rekan kerja juga cukup baik. Komunikasi yang lancar, kesempatan promosi, dan penghargaan atas prestasi kerja juga cukup mendorong semangat dan perkembangan karyawan.

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 6 menampilkan analisis rentang skala untuk enam item kinerja karyawan:

Tabel 6 Kinerja Karyawan (Y)

Item	Frekuensi Jawaban Responden					Skor	Kategori
	5	4	3	2	1		
	SS	S	N	TS	STS		
KK1	50	2	0	0	0	258	Cukup
KK2	47	5	0	0	0	255	Cukup
KK3	46	6	0	0	0	254	Cukup
KK4	50	2	0	0	0	258	Cukup

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

Item	Frekuensi Jawaban Responden					Skor	Kategori
	5	4	3	2	1		
	SS	S	N	TS	STS		
KK5	48	3	1	0	0	255	Cukup
KK6	48	3	0	1	0	254	Cukup
Total Skor Variabel						1534	
Rata-Rata Skor Variabel						255,67	Cukup

Diolah dari data primer, tahun 2025

Tabel 6 menunjukkan bahwa karyawan BUM Desa Sido Makmur menilai berbagai aspek kinerja dalam kategori cukup. Secara keseluruhan, total skor variabel kinerja karyawan adalah 1.534, dengan rata-rata skor sebesar 255,67. Nilai rata-rata ini termasuk dalam rentang kategori cukup (252–329), yang menunjukkan bahwa secara umum karyawan di BUM Desa Sido Makmur telah menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan cukup baik. Meskipun belum mencapai tingkat kinerja yang sangat tinggi, hasil ini menunjukkan adanya potensi untuk peningkatan kinerja di masa yang akan datang, terutama melalui upaya perbaikan dalam aspek kepemimpinan, pelatihan, dan motivasi kerja.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas menandakan adanya beberapa hubungan linear sempurna. Hasil uji multikolinieritas menggunakan SPSS for Windows dapat dilihat di Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Pengujian Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,434	2,305
Pelatihan	0,832	1,203
Motivasi Kerja	0,489	2,046

Diolah dari data primer, tahun 2025

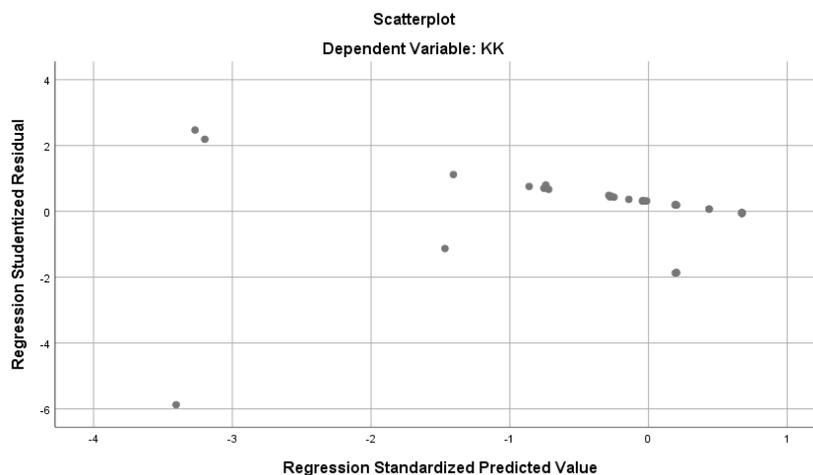
Hasil uji menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki nilai VIF di bawah 10 dan nilai Tolerance di atas 0,10. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas dalam model regresi yang digunakan. Maka, setiap variabel bebas dalam model masih memiliki kontribusi masing-masing secara independen dan tidak terjadi tumpang tindih informasi yang signifikan.

Uji Heteroskedastisitas

Grafik berikut menyajikan hasil uji heteroskedastisitas, yang bertujuan mengetahui ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain dalam model regresi:

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi



Gambar 1. Hasil Uji Heteroskedastisitas
Diolah dari data primer, tahun 2025

Dalam penelitian ini, grafik menunjukkan bahwa titik-titik residual menyebar secara acak dan merata di sekitar garis horizontal nol tanpa membentuk pola seperti kipas, garis melengkung, atau tren tertentu. Sebaran acak tersebut merupakan indikator bahwa varians residual bersifat konstan, atau dengan kata lain, tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Hal ini menunjukkan bahwa asumsi klasik regresi mengenai homoskedastisitas terpenuhi, sehingga model regresi yang digunakan dapat dipercaya untuk memberikan hasil analisis yang valid dan dapat diandalkan.

Hasil Uji Normalitas

Tabel 8 menampilkan hasil uji normalitas data dengan Kolmogorov-Smirnov. Data diasumsikan normal bila Sig > 0,05.

Tabel 8. Hasil Uji Normalitas Data	
Keterangan	Unstandardized Residual
Kolmogorov –Smirnov Z	0,056
Asymp. Sig (2-tailed)	0,200

Diolah dari data primer, tahun 2025

Data penelitian ini menunjukkan distribusi normal, karena hasil uji normalitas menghasilkan nilai Sig. 0,200, yang melampaui 0,05.

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

Hasil Uji Regresi Moderasi (Moderating Regression Analysis)

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Tabel 9. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasi Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	12,751	1,123	11,358	0,000	
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,516	0,054	0,704	9,600	0,000

Diolah dari data primer, tahun 2025

Berdasarkan Tabel 9 maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = 12,751 + 0,516X + e_1$$

Tabel 9 menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional (X) berdampak pada kinerja karyawan (Y). Dari persamaan regresi, konstanta (12,751) merepresentasikan kinerja karyawan saat tidak dipengaruhi gaya kepemimpinan. Koefisien (0,516) berarti kepemimpinan yang lebih transformasional meningkatkan kinerja karyawan.

Ditemukan R Square (R²) sebesar 0,495, yang berarti gaya kepemimpinan transformasional menyumbang 49,5% pada kinerja karyawan. Faktor lain yang tidak diteliti menyumbang 50,5%.

Motivasi Kerja Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Tabel 10. Hasil Uji Moderasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	11,009	1,285	8,565	0,000	
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,404	0,063	0,551	6,411	0,000
	Motivasi Kerja (Z)	0,089	0,028	0,320	3,139	0,002
	Moderasi	0,001	0,001	0,187	2,140	0,035

Diolah dari data primer, tahun 2025

Berdasarkan Tabel 10 maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y_2 = 11,009 + 0,0404X + 0,089Z + 0,001 X \cdot Z + e_1$$

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda, ditemukan jika tidak ada pengaruh kepemimpinan dan motivasi, kinerja tetap di 11,009. Setiap kenaikan kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja sebesar 0,404. Motivasi kerja menaikkan kinerja

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

sebesar 0,089. Interaksi antara kepemimpinan dan motivasi kerja memberikan tambahan pengaruh 0,001 terhadap kinerja.

Nilai R Square (R²) 0,544 dari analisis mengindikasikan bahwa 54,4% variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional. Faktor lain yang tidak termasuk dalam persamaan menyumbang 45,6%.

Pelatihan Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Tabel 11. Hasil Uji Moderasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11,009	1,285		8,565	0,000
Pelatihan (X ₂)	0,404	0,063	0,551	6,411	0,000
Motivasi Kerja (Z)	0,089	0,028	0,320	3,139	0,002
Moderasi	0,001	0,001	0,187	2,140	0,035

Diolah dari data primer, tahun 2025

Berdasarkan Tabel 11 maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y_2 = 11,009 + 0,0404X + 0,089Z + 0,001 X \cdot Z + e_1$$

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, kinerja dasar karyawan sebesar 11,009 jika tidak ada pengaruh pelatihan dan motivasi. Pelatihan meningkatkan kinerja sebesar 0,404, sedangkan motivasi kerja menyumbang 0,089. Interaksi XZ = 0,001 menunjukkan peran moderasi motivasi dalam memperkuat dampak kepemimpinan terhadap kinerja.

Nilai R Square (R²) 0,544 dari analisis mengindikasikan bahwa 54,4% variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh pelatihan. Faktor lain yang tidak termasuk dalam persamaan menyumbang 45,6%.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis pertama

Pengujian hipotesis menunjukkan kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, dengan koefisien beta 0,551. Nilai t-hitung (6,411) lebih besar dari t-tabel (1,985) dan probabilitas (0,000) kurang dari 0,05, sehingga H1 diterima.

Hipotesis kedua

Uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMDes Sido Makmur. Koefisien beta 0,187, t-hitung 2,140 (lebih besar dari t-tabel 1,985), dan probabilitas 0,035 ($p < 0,05$), H2 terbukti diterima. Selain itu, nilai R Square (R²) meningkat dengan adanya variabel moderasi ini, menunjukkan pengaruh yang lebih besar.

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

Hipotesis ketiga

Motivasi kerja terbukti memoderasi dampak pelatihan pada kinerja karyawan BUMDes Sido Makmur. Hasil didukung oleh koefisien beta 0,187, t-hitung 2,140 (melampaui t-tabel 1,985), dan probabilitas 0,035 ($p < 0,05$). Perbandingan R Square (R^2) juga menunjukkan peningkatan pengaruh dengan adanya moderasi, sehingga hipotesis ketiga diterima.

Pembahasan

Kondisi gaya kepemimpinan transformasional, pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada BUMDes Sido Makmur

Hasil analisis rentang skala menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berada di kategori cukup. Pra-riiset sebelumnya mendukung temuan ini, menyatakan sebagian besar karyawan merasa kurang motivasi, pemahaman personal, atau inspirasi dari pemimpin mereka, bahkan ada indikasi manajer sering melanggar aturan perusahaan. Meskipun demikian, karakteristik karyawan yang sebagian besar memiliki masa kerja 4–5 tahun dan berada pada usia produktif (29–31 tahun) menunjukkan adanya dukungan terhadap penyelesaian pekerjaan dari gaya kepemimpinan yang diterapkan. Motivasi kerja juga tergolong cukup tinggi, ditandai dengan persepsi karyawan bahwa gaji yang diterima sebanding dengan risiko pekerjaan serta keinginan bertahan yang tercermin dari masa kerja yang relatif lama dan usia yang produktif. Di sisi lain, kepuasan kerja berada dalam kategori tinggi, sebagaimana hasil survei yang menunjukkan bahwa kesempatan promosi jabatan sesuai harapan dan pengawasan pimpinan cukup ketat, sehingga menciptakan tanggung jawab kerja yang tinggi. Keseluruhan kondisi ini didukung oleh dominasi karyawan dengan masa kerja 4–5 tahun dan usia produktif, yang turut memperkuat kinerja serta aktivitas operasional perusahaan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Ditemukan pengaruh signifikan dalam analisis, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif pada kinerja karyawan. Gaya transformasional ini berpusat pada upaya pemimpin dalam menginspirasi dan mendorong bawahannya untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi mencapai tujuan bersama. Melalui cara ini, pemimpin membangun hubungan emosional dan intelektual yang kuat dengan karyawan, sehingga merasa lebih terlibat dan termotivasi dalam pekerjaannya. Gaya kepemimpinan transformasional ditandai oleh komunikasi yang kuat, visi yang transparan, fokus pada pengembangan karyawan, dan dukungan emosional, yang semua ini berkontribusi pada peningkatan motivasi dan rasa dihargai pada diri karyawan. Hal ini berarti gaya transformasional menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memacu, di mana karyawan termotivasi untuk mencapai kinerja puncak demi kemajuan organisasi (Robbins dan Judge, 2008).

Qarismail & Prayekti (2020) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini berakar pada interaksi yang erat antara pemimpin dan bawahannya. Saat hubungan kerja dibangun di atas kepercayaan, rasa hormat, dan solidaritas, karyawan akan merasa lebih dihargai dan terdorong

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

untuk mengerahkan upaya terbaik mereka. Aspek krusial dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang menarik dan menyenangkan, membuat karyawan merasa nyaman dan antusias. Selain itu, pemimpin juga menetapkan aturan yang jelas dan melimpahkan tanggung jawab secara tepat, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih terarah dan merasa diberdayakan. Lebih dari sekadar hubungan formal di tempat kerja, pemimpin transformasional juga memberikan perhatian personal kepada setiap individu dan mengajak berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Motivasi dan kepuasan kerja karyawan dapat meningkat berkat pendekatan ini, keduanya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini memperkuat bukti dari berbagai studi terdahulu yang menunjukkan pentingnya peran gaya kepemimpinan transformasional dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan (Purnomo & Cholil, 2010; Rustandi & Rusdian, 2023; Hayati et al., 2021; Azhari & Sutisna, 2016; serta Maulna & Zaki, 2023). Salah satu penentu utama kinerja dan produktivitas karyawan dalam sebuah organisasi adalah kepuasan kerja. Artinya peningkatan kepuasan kerja akan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional bermanfaat bagi hubungan antara pemimpin dan bawahan, dengan dampak yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Ditemukan dalam analisis bahwa pelatihan memberikan dampak signifikan pada kinerja karyawan. Pelatihan berperan krusial dalam mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan begitu mereka memasuki dunia kerja, yang berujung pada peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini menyiratkan bahwa kualitas dan kuantitas pelatihan yang diterima karyawan berbanding lurus dengan tingkat kinerja. Kondisi ini karena pelatihan membantu karyawan memahami tugasnya lebih baik, menguasai teknik baru, serta meningkatkan kepercayaan diri dalam melaksanakan pekerjaan

Sementara itu, gaya kepemimpinan transformasional berperan sebagai penggerak motivasi yang kuat. Pemimpin dengan gaya ini mampu menginspirasi karyawan untuk bekerja tidak hanya demi kepentingan pribadi, tetapi juga demi tujuan bersama yang lebih besar. Berdasarkan cara ini, karyawan merasa lebih termotivasi dan bersemangat yang pada akhirnya membawa perubahan positif dan peningkatan performa yang signifikan dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2008). Pelatihan yang efektif dipadukan dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Di lingkungan semacam ini, karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk mencapai hasil terbaik.

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

Motivasi kerja berperan memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Studi ini menemukan bahwa motivasi kerja memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Artinya, tidak cukup hanya pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, namun juga perlu adanya tingkat motivasi yang tinggi pada karyawan agar pengaruh tersebut benar-benar dapat meningkatkan kinerja secara optimal. Chukwuma (2014) menyebutkan motivasi adalah proses internal di mana kebutuhan individu mendorong seseorang untuk bertindak demi mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja berfungsi sebagai pendorong yang membuat karyawan antusias dan fokus dalam menyelesaikan tugas.

Kemudian Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai cara seorang pemimpin memengaruhi bawahan melalui perilaku yang dipilihnya untuk membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional, khususnya, menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memberdayakan bawahan sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik. Maka, kombinasi antara kepemimpinan transformasional yang efektif dan motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan yang lebih optimal, karena karyawan tidak hanya mendapatkan arahan dari pemimpin, tetapi juga memiliki dorongan internal untuk berkontribusi secara maksimal.

Sunarso (2017) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin sangat berperan penting dalam keberhasilan organisasi. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, khususnya gaya transformasional, tidak hanya memimpin tetapi juga menginspirasi bawahannya untuk memberikan yang terbaik. Ketika kepemimpinan transformasional ini didukung oleh motivasi berprestasi yang tinggi dari pegawai, maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Penelitian ini menemukan bahwa motivasi memiliki dua peran sekaligus yaitu sebagai variabel independen dan sebagai variabel yang memperkuat atau memodifikasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil ini juga selaras dengan penelitian Purnomo dan Cholil (2010) yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja berperan besar dalam memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja jika karyawan juga memiliki motivasi kerja yang kuat.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan pelatihan juga memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan kinerja. Motivasi kerja berperan sebagai faktor moderasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, sekaligus memberikan pengaruh langsung positif. Implikasi dari temuan ini adalah penting bagi BUMDes Sido Makmur untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan, memperluas program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi melalui penghargaan dan kesempatan pengembangan diri. Pendekatan ini diyakini akan meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan dan berkontribusi pada kemajuan organisasi. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam cakupan sampel yang terbatas hanya pada BUMDes Sido Makmur, sehingga hasilnya mungkin kurang dapat digeneralisasi ke organisasi lain yang berbeda. Selain itu, variabel lain seperti budaya organisasi, gaya komunikasi, dan faktor eksternal belum dimasukkan dalam model penelitian yang dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Penelitian di masa depan sebaiknya memperluas cakupan sampel, menyertakan variabel relevan lainnya, serta menerapkan metode penelitian longitudinal. Ini akan membantu untuk mengamati perubahan pengaruh kepemimpinan, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiwibowo, S. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja guru (karyawan) di Kota Madiun. *Premiere Educandum: Jurnal Pendidikan Dasar dan Pembelajaran*, 4(02), 119–132. <https://doi.org/10.25273/pe.v4i02.312>
- Butar Butar, F. S., & Irsutami, I. (2018). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 2(1), 103–109. <https://doi.org/10.30871/jama.v2i1.726>
- Damayanti, A. P., Susilaningsih, & Sumaryati, S. (2013). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. *Jupe UNS*, 2(1), 155–168.
- Ginting, S. O., Pelawi, P., & Syahriani, V. (2021). Pengaruh kemampuan, pelatihan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Dami Mas Sejahtera Kampar Riau. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, 10(2). <https://doi.org/10.55601/jwem.v10i2.732>
- Hadi, H. K. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan motivasi kerja karyawan PT. Berau Karya Indah Surabaya. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 4(2), 119. <https://doi.org/10.26740/bisma.v4n2.p119-127>
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh motivasi, dan lingkungan kerja, terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT BNI Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPEB)*, 5(1), 73–89. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.1.6>
- Ida, I. (2023). Pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian*, 2(8). <https://doi.org/10.58344/locus.v2i8.1562>
- Jufrizen, J. (2017). Efek moderasi etika kerja pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 145–158.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan locus of control sebagai variabel moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>

Lilla Aroma

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

- Leonardo Agsta, & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV Haragon Surabaya. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya*, 1(3), 1.
- Maidarti, T., Azizah, M., Wibowo, E., & Nuswandari, I. (2022). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Saraka Mandiri Semesta Bogor. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 16(1).
- Pradana, Sunuharyo, H. (2013). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis*, 4(5), 1–10.
- Rachmawati, F. (2016). Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Trias Sentosa, Krian Sidoarjo. *Agora*, 4(2), 259–264.
- Safitri, E. (2013). Pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 1(4).
- Septyan, F. B., Musadieq, M. A., & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja (Studi pada karyawan CV. Jade Indoprata Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 53(1), 81–88. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/viewFile/2185/2583>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. ALFABETA.
- Supartha, W. G. (2017). Prama Sanur Beach - Bali Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. *Jurnal Bisnis dan Pariwisata*, 3, 1265–1290.
- Suwati, Y. (2013). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *EJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 41–55.
- Transformasional, E. K., & Dan, M. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Management Analysis Journal*, 3(2), 1–12. <https://doi.org/10.15294/maj.v3i2.3938>
- Widyawaty Mashar. (2014). Jurnal pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Pengaruh Pelatihan terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Rokan Hulu*, 151.
- Yulianti, E. (2015). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong Kutai Kartanegara. *Journal Administrasi Bisnis*, 3(4), 904.
- Yuniarti, D., & Suprianto, E. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan pada Direktorat Operasi/Produksi PT. X. *Jurnal Industri Elektro dan Penerbangan*, 4(1), 11–19. <http://jurnal.unnur.ac.id/index.php/indept/article/view/138/109>



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).