



KARAKTERISTIK PEKERJAAN, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN BANK BPD DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA CABANG SENOPATI

Kusmaryati Dwi Rahayu¹⁾ dan Nurcahya²⁾

kusmaryati@janabadra.ac.id dan nuno_chy08@yahoo.co.id

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Janabadra Yogyakarta

Abstract

This study aims to determine the effect of Job characteristic and Transformational Leadership on Employee Performance. The data was collected from all the employees of The Senopati Branch of Bank BPD Daerah Istimewa Yogyakarta as respondents through questionnaire, Likert scale 1-5. The Data was analyzed by Multiple Linear Regression. The Results showed that Job Characteristic and Transformational Leadership influenced Employee Performance positively and significantly.

Keywords: *Job characteristic, Transformational Leadership, Employee Performance*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Data diperoleh dari para Karyawan Bank BPD Daerah Istimewa Yogyakarta, Cabang Senopati melalui kuesioner. Data dianalisis menggunakan Regresi Linier Berganda. Hasilnya menunjukkan bahwa baik Karakteristik Pekerjaan maupun Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Kata kunci: **Karakteristik Pekerjaan, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan**

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan unsur utama penentu keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pada dasarnya tujuan setiap organisasi adalah mencapai visi dan misinya. Dengan mempertahankan kinerja karyawan yang baik maka suatu organisasi dapat mempertahankan prestasi dan kelangsungan perusahaan (Alessandri et al., 2017). Kinerja pegawai atau *job performance* adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar, atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Lubis et al., 2018); ataupun prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang (Mangkunegara, 2017); bagian hasil dari kerja pegawai baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan (Widodo, 2018). Kinerja karyawan merupakan *outcome* baik berujud finansial maupun bukan, yang langsung berhubungan dengan kinerja dan keberhasilan organisasi (J., 2014). Oleh karenanya kinerja karyawan sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Kinerja karyawan sangat berkontribusi terhadap tercapainya visi dan misi organisasi, dan kinerja merupakan kolaborasi dari berbagai faktor pendukung. Salah satu faktor pendukung kinerja adalah karakteristik pekerjaan model John Hackman and Oldham (*5 Job Characteristic*).

Karakteristik pekerjaan (*Job Characteristic*) model Hackman and Oldham merupakan pendekatan pengayaan jabatan yang disesifikasikan ke dalam lima dimensi karakteristik inti yaitu keragaman ketrampilan (*skill variety*), jati diri dari tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feed back*) (Robbins, Stephen; Judge, 2017). Karakteristik pekerjaan mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada meningkatnya kinerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Alessandri et al., 2017). Faktor lain pendukung kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang sesuai bagi para anggota organisasi.

Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan yang baik tentang kepemimpinan dan ruang lingkup kerja profesinya (Rivai, Veithzal., 2017). Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi anggotanya untuk mencapai suatu tujuan yang telah

ditetapkan (Robbins, Stephen; Judge, 2017). Gaya pemimpin dalam mengelola bawahannya bermacam-macam, keefektifannya disesuaikan dengan situasi, kondisi maupun macam anak buah yang dipimpinnnya. Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak diterapkan di era demokratis dan modern ini adalah Transformasional (Kharis, Indra, Hakam, Moch Soe'od dan Ruhana, 2015) Gaya kepemimpinan Transformasional dicirikan sebagai: menginspirasi, berpengaruh terhadap bawahan, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, bawahan sebagai mitra kerja, pemberdayaan bawahan, (Rivai, Veithzal., 2017).

Bank BPD Daerah Istimewa Yogyakarta (Bank BPD DIY) adalah Bank Daerah yang hampir setiap tahun memperoleh penghargaan sebagai bank yang memiliki kinerja keuangan sangat bagus selama lebih dari 20 tahun dalam ajang Infobank Awards 2018 (www.bpddiy.com, 2018). Bank BPD DIY dalam pencapaian kinerjanya yang tinggi tidak terlepas dari peran serta karyawan yang tersebar di semua cabang, termasuk BPD DIY kantor cabang Senopati. Keberhasilan tersebut tentu tidak lepas dari peran besar seluruh *stake holder*, termasuk para karyawan dan pimpinan yang berkinerja cemerlang. Dari hal tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengetahui mendalam, apakah faktor karakteristik pekerjaan dan gaya kepemimpinan Transformasional yang selama ini diterapkan Bank BPD DIY Cabang Senopati termasuk yang berkontribusi terhadap kinerja para karyawannya?

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan ukuran kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Kinerja karyawan akan baik apabila karyawan mendapatkan hak-haknya secara memadai, yakni kebutuhan ekstrinsik maupun intrinsik. Kebutuhan ekstrinsik antara lain terpenuhi lewat: gaji, lingkungan kerja, fasilitas, karier, dst. Sedangkan kebutuhan intrinsik terpenuhi antara lain melalui: pekerjaan itu sendiri: menarik, menantang, otoritas memadai, membanggakan, dst. Kebutuhan intrinsik karyawan akan terpenuhi dari lima karakteristik pekerjaan model Hackman

(Hackman J. Richard; Oldham, 1980). Indikator Kinerja karyawan menurut Mathis, adalah: Kuantitas, Kualitas, Jumlah aktivitas, Jangka waktu kerja, Kehadiran di tempat kerja, Sikap kerjasama. (Zhang et al., 2010) (Mathis, R. L., dan Jackson, J, 2010). Indikator Karakteristik Pekerjaan model John Hackman dan Oldham meliputi: Keragaman Ketrampilan (*skill variety*), Jati diri dari pekerjaan (*task identity*), Signifikansi Pekerjaan (*task significance*), Otonomi (*autonomy*) dan Umpan Balik (*feedback*) (Hackman J. Richard; Oldham, 1980). Pekerjaan yang memenuhi 5 karakteristik tersebut akan membuat karyawan termotivasi, mendapatkan kepuasan kerja sehingga efektif bekerja dan kemudian mencapai kinerja tinggi (Robbins dan Judge, 2015:155-156). Dalam dunia empiris, banyak ditemukan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif, signifikan kepada kinerja karyawan (Demerouti, 2006); (Ayanyinka et al., 2014); (Narottama, I, 2015), (Yahya, 2016), (Ananda, 2018), meskipun ada empirik yang menyatakan karakteristik pekerjaan model Hackman tidak konsisten berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Hogan & Martell, 1987). Merujuk beberapa kajian teori dan empirik yang lalu, maka penelitian ini mengajukan

Hipotesis 1: Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan Bank BPD DIY Cabang Senopati.

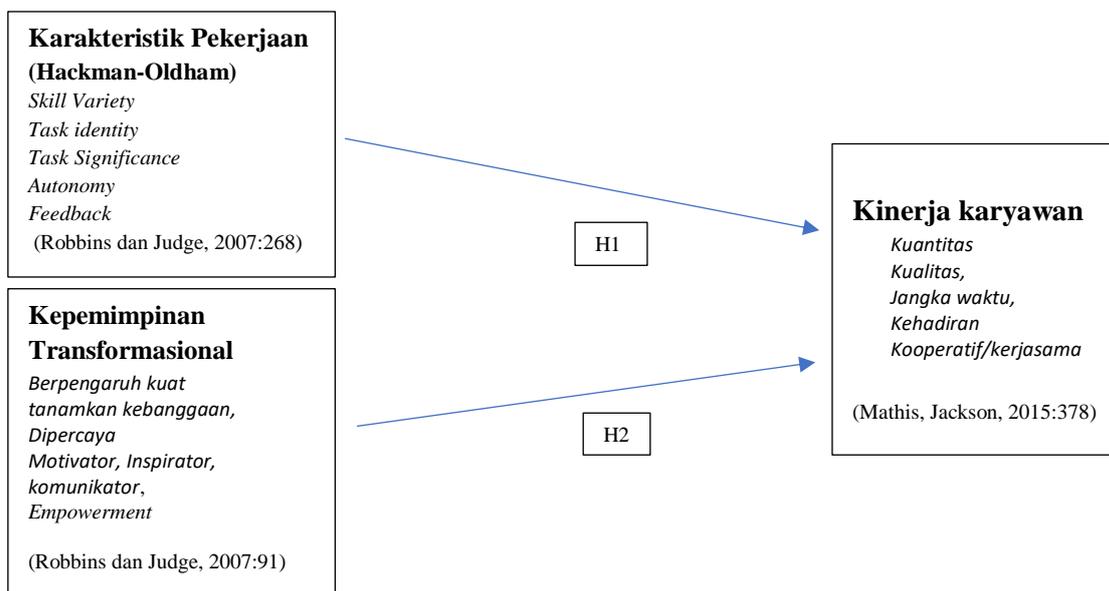
Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memberi pengaruh besar terhadap para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi, memberdayakan bawahan. (Robbins, Stephen; Judge, 2017). Banyak hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja karyawan (Buil et al., 2019), (Han et al., 2020). Terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan, melalui kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi (Eliyana et al., 2019). Hubungan kerja yang berkualitas antara Pemimpin dan anak buah melalui gaya kepemimpinan Transformasional berakibat positif terhadap peningkatan kinerja karyawan (Gonzalez, 2018) (Kolibáčová, 2014) (M. Z. Carter et al., 2012). Kepemimpinan Transformasional berdampak positif terhadap kinerja karyawan, melalui motivasi pelayanan terhadap masyarakat dan pencapaian Misi Organisasi (Caillier, 2014). Dari berbagai hasil empirik tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis kedua, sebagai berikut:

Hipotesis 2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank BPD DIY Cabang Senopati

METODOLOGI PENELITIAN

Kerangka Pikir Penelitian



Lingkup dan Objek Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif dan kuantitatif. Objek penelitian adalah Bank BPD Daerah Istimewa Yogyakarta, Cabang Senopati. Subjek penelitian seluruh karyawan Bank BPD DIY Cabang Senopati yang berjumlah 63 orang. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan Skala Likert skor 1-5. Jawaban 1= Sangat tidak setuju dan 5 = Sangat Setuju. Alat Analisis data yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel terikat Kinerja Karyawan dan dua variabel bebas: Karakteristik Pekerjaan dan Pemimpin Transformasional.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Kinerja Karyawan. Kinerja karyawan merupakan ukuran kontribusi karyawan terhadap perusahaan (Mathis, R, L., dan Jackson, J, 2010). Indikator Kinerja karyawan adalah: a) Kuantitas. Jumlah pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada karyawan b) Kualitas. Pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan dengan baik c) Jangka waktu. Kecepatan penyelesaian pekerjaan oleh karyawan. d) Kehadiran di tempat kerja. Kehadiran karyawan menunjukkan semangat kerja. e) Sikap kooperatif. Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja.

Karakteristik Pekerjaan. Karakteristik Pekerjaan yang dimodelkan oleh Jack Hackman dan Oldham (1980:77-90) terdiri dari 5 inti pekerjaan. 5 Karakteristik pekerjaan model Hackman dan Oldham: 1) Keahlian yang bervariasi (*skill variety*) adalah tingkatan kondisi dimana suatu pekerjaan memerlukan berbagai keahlian dan bakat karyawan untuk menyelesaikannya. 2) Identitas tugas (*task identity*) adalah derajat keadaan dimana karyawan dapat mengidentifikasi pekerjaannya dari awal sampai akhir 3) Signifikansi tugas (*task significance*) adalah derajat keadaan dimana suatu pekerjaan berdampak positif pada kehidupan orang lain. 4) Kemandirian (*autonomy*) adalah keadaan dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, otoritas, keleluasaan karyawan dalam merencanakan dan menentukan prosedur pekerjaan untuk melaksanakannya. 5) Umpan balik (*feedback*) adalah derajat keadaan dimana pelaksanaan aktivitas kerja menghasilkan informasi secara langsung dan jelas tentang kinerja karyawan.

Jika Pekerjaan mengandung karakteristik inti *skill variety*, *task identity*, *task significance* maka secara psikologis karyawan akan merasakan pengalaman kebermanfaatannya, sedangkan *autonomy* memberikan pengalaman psikologis bertanggung jawab kepada karyawan, sementara *feedback* menjadikan karyawan memiliki pengetahuan aktual terhadap hasil kerja. Dari ke lima karakter inti tersebut menyebabkan karyawan merasakan kepuasan kerja, kebutuhan bertumbuh yang kuat, yang menyebabkan terbangun motivasi tinggi dalam bekerja, yang berdampak meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan Transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah Gaya pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikutnya ke arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugasnya. Kepemimpinan transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi karena pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang besar kepada para pengikutnya (Robbins, Stephen; Judge, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Responden

Seluruh Karyawan BPD DIY Cabang Senopati yang menjadi responden dalam penelitian ini terdiri dari: 23.8% berjabatan Analis Kredit, 22.2% *Marketing Officer*, 20.6% *Account Officer*, 14.3% *coordinator*, 11.1% *Teller* dan 7.9% Akuntansi. Dari padanya, 52.4% perempuan, 47.6% pria. Dari sisi usia, sekitar 38% berusia 26- 35 tahun, 35% berusia antara 36-45 tahun, 17% berusia kurang dari 26 tahun dan sisanya sekitar 9% berusia di atas 46 tahun. Mayoritas karyawan (89%) berpendidikan Sarjana, dan sisanya (11%)Diploma. Hampir 75% karyawan telah bekerja lebih dari 7 tahun, 14% bekerja kurang dari 7 tahun dan hanya 11% bekerja kurang dari 2 tahun.

Hasil Uji Instrument

Uji Validitas. Dengan sampel sebanyak 63 ($df = 63 - 2$), pada taraf signifikansi 5%, diperoleh nilai r tabel sebesar 0.2091, sedangkan hasil perhitungan uji validitas

terhadap butir kuesioner pada Indikator Kinerja karyawan (Kk) diperoleh:

Tabel 1. Hasil uji Validitas Kinerja

Kk	r hitung	Kk	r hitung	Kk	r hitung	Kk	r hitung
Kk1	0.551	Kk2	0.592	Kk3	0.536	Kk4	0.718
Kk5	0.777	Kk6	0.712	Kk7	0.588	Kk8	0.565
Kk9	0.693	Kk10	0.629				

Oleh karena semua r-hitung > r-tabel maka seluruh pertanyaan Kinerja memenuhi kriteria valid (Ghozali, 2018). Hasil perhitungan uji

validitas terhadap butir kuesioner pada Indikator Karakteristik Pekerjaan (KP) diperoleh

Tabel 2. Hasil uji Validitas Karakteristik Pekerjaan

KP	r hitung	KP	r hitung	KP	r hitung	KP	r hitung
KP1	0,696	KP2	0,734	KP3	0,767	KP4	0,729
KP5	0,738	KP6	0,714	KP7	0,820	KP8	0,7230
KP9	0,586	Kk10					

Berdasarkan Tabel 2 nampak bahwa semua r hitung lebih besar dari r tabel, artinya kuesioner Karakteristik Pekerjaan dinyatakan valid sehingga memenuhi syarat sebagai instrument pengumpul data.

Pada Tabel 3. hasil perhitungan uji validitas terhadap butir kuesioner pada Indikator Kepemimpinan Transformasional menunjukkan bahwa semua butir memiliki r hitung > r tabel, sehingga dinyatakan valid.

Tabel 3. Hasil uji Validitas Kepemimpinan Transformasional

KT	r hitung	KT	r hitung	KT	r hitung	KT	r hitung
KT1	0.643	KT2	0.669	KT3	0.773	KT4	0.769
KT5	0.813	KT6	0.829	KT7	0.752	KT8	0.644
KT9	0.793	KT10	0.778				

Uji Reliabilitas. Dari hasil uji Reliabilitas terhadap kuesioner, maka diperoleh kesimpulan bahwa semua variabel reliabel, karena besaran Cronbach's Alpha > 0.7 (Ghozali, 2018).

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Kinerja Karyawan	0.833
Karakteristik Pekerjaan	0.894
Kepemimpinan Transformasional	0.909

Hasil Uji Asumsi Klasik

Dari hasil uji Normalitas menggunakan alat uji Statistik *Kolmogorov Smirnov* didapatkan nilai signifikansi 0.200 lebih besar dari 0.05, maka dapat dinyatakan bahwa variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2018), sehingga data memenuhi syarat untuk dianalisis dengan Regresi Linier Berganda. Sementara hasil Uji Multikolinieritas menunjukkan hasil VIF Karakteristik Pekerjaan (1.959) Kepemimpinan Transformasional (1.959) lebih kecil dari 10 dan Nilai *Tolerance* kedua variabel sama (0.511) > 0,1. Artinya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas, sehingga data memenuhi untuk dianalisis dengan Regresi linier berganda. Uji Heterokedastisitas dengan metode *Glejser Test*, hasilnya menunjukkan bahwa Signifikansi Karakteristik Pekerjaan sebesar

0.208 dan Signifikansi Kepemimpinan Transformasional sebesar 0.432, keduanya lebih besar dari 0.05, maka tidak terjadi heteroskedastisitas, artinya *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap. Data siap untuk dianalisis lanjut dengan regresi linier berganda.

Hasil Uji *Goodness of Fit*

Uji Koefisien Determinasi (R^2) mengukur seberapa baik kemampuan model dalam menjelaskan *variance variabel* terhadap *variabel dependen*. Hasil uji mendapatkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,307 (Tabel 5). Artinya, variabel Kinerja Karyawan hanya dapat dijelaskan oleh *variance* Karakteristik Pekerjaan dan Kepemimpinan *Transformasional* sebesar 30.7% sedangkan 69.3% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinansi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,574 ^a	,329	,307	,31652
a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KARAKTERISTIK PEKERJAAN				
b. Dependent Variable: KINERJA				

Hasil Uji F (F test)

Hasil dari Uji statistik menunjukkan bahwa nilai F hitung =14.734 (sign. 0.000) (lihat Tabel 6) dan nilai F tabel = 3.15 (df = 60, sign. 0.05). karena nilai F hitung > F tabel,

dapat disimpulkan bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan dan Kepemimpinan *Transformasional* yang dipakai dalam model penelitian ini memenuhi *Goodness of Fit* untuk memprediksi variabel Kinerja Karyawan (Ghozali, 2018).

Tabel 6. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,952	2	1,476	14,734	,000 ^b
	Residual	6,011	60	,100		
	Total	8,963	62			
a. Dependent Variable: KINERJA						
b. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KARAKTERISTIK PEKERJAAN						

Hasil Uji t

Hasil Uji t menunjukkan bahwa secara parsial Karakteristik Pekerjaan (X_1) dan Kepemimpinan Transformasional (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada derajat kepercayaan 95% atau alpha 5%.,

dapat terlihat dari tingkat signifikansi dari variabel Karakteristik Pekerjaan sebesar $0.045 < 0.05$ dan Variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar $0.035 < 0.05$ (Tabel 7)

Tabel 7. Hasil Uji t

Coefficients ^a		
Model	t	Sig.
1 (Constant)	4,386	,000
Karakteristik Pekerjaan	2,047	,045
Kepemimpinan Transformasional	2,160	,035

a. Dependent Variable: KINERJA

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1,937	,442		4,386	,000
	Karakteristik Pekerjaan	,274	,134	,303	2,047	,045
	Kepemimpinan Transformasional	,280	,130	,320	2,160	,035

a. Dependent Variable: KINERJA

Berdasar Tabel 8 dapat disusun persamaan garis Regresi Linier Berganda sebagai berikut:

$$Y = 1.937 + 0.274X_1 + 0.280X_2$$

$$KK = 1.937 + 0.274 KP + 0.280 KTr$$

Di mana:

KK = Kinerja Karyawan

KP = Karakteristik Pekerjaan

KTr = Kepemimpinan Transformasional

Dari persamaan Regresi Linier Berganda tersebut dapat dipersepsikan bahwa, pada saat variabel Karakteristik Pekerjaan dan Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh, maka Kinerja Karyawan Bank BPD DIY Cabang Senopati berada pada kondisi 1.937 satuan kinerja. Sedangkan saat Karakteristik Pekerjaan ditingkatkan sebesar satu satuan, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0.274 satuan kinerja, demikian pula saat Kepemimpinan

Transformasional ditingkatkan sebesar satu satuan, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0.280 satuan kinerja. Demikian pula sebaliknya.

Hasil Analisis Deskriptif

Kuesioner disusun berdasarkan pada indikator dari masing-masing variabel. Berdasarkan Analisis deskriptif terhadap hasil kuesioner dengan Likert Skala 1-5, dimana nilai 1= sangat tidak setuju, 2 = setuju,

3=ragu-ragu. 4 = setuju dan 5 =sangat setuju, maka diperoleh rerata nilai hasil persepsi responden. Semua nilai persepsi responden lebih dari skala 4 namun kurang dari skala 5. Rerata nilai hasil persepsi responden terhadap pertanyaan Kinerja Karyawan sebesar 4.32 sedangkan Karakteristik Pekerjaan sebesar 4.31 dan Kepemimpinan Transformasional sebesar 4.29. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap ketiga variabel tersebut, lebih dari “setuju” ataupun lebih dari “baik”. Persepsi responden terhadap indikator Kinerja karyawan yang tertinggi nilainya diberikan pada pernyataan tentang “pentingnya menjaga hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja”, sedangkan dari indikator Karakteristik Pekerjaan, nilai tertinggi diberikan kepada pernyataan bahwa “Manajemen Bank BPD DIY Cabang Senopati telah memberikan gambaran pekerjaan pada jabatan dengan sangat jelas dan mudah dipahami” sehingga karyawan menjadi termotivasi dalam bekerja. Sementara pada indikator Kepemimpinan Transformasional, nilai tertinggi diberikan responden terhadap pernyataan “Atasan mengharuskan anak buah untuk memberikan pendapat dengan argumen yang baik”

Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan bahwa Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai positif koefisien karakteristik pekerjaan pada persamaan Regresi Linier Berganda sebesar 0.274. Penelitian ini sekaligus mendukung penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh (Demerouti, 2006). Penelitian ini dilakukan di Belanda terhadap 113 responden yang berasal dari berbagai latar belakang pekerjaan dan profesi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Motivasi kerja tinggi Karyawan sebagai *outcome* dari karakteristik pekerjaan, yang kemudian berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang mendukung adalah yang dilakukan oleh (Yahya, 2016) terhadap 256 Pegawai Negeri Malaysia. *Task significance* mempengaruhi Kinerja Pegawai dimediasi oleh *work involvement*, sedangkan *Skill variety* berpengaruh langsung kepada Kinerja pegawai. (Alessandri et al., 2017) dalam penelitiannya mendapatkan bahwa jika

pekerjaan mengandung 5 karakter inti Hackman dan Oldham tersebut, maka karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja, jika karyawan puas dalam bekerja maka mereka akan meningkatkan kinerjanya, dan juga karyawan yang berkinerja baik akan merasakan kepuasan kerja. Demikian pula penelitian sebelumnya yang didukung, dilakukan terhadap Pegawai Koperasi Pegawai Negeri Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar (Narottama, I, 2015) dan pada Karyawan PT Petrokimia Gresik (Ananda, 2018). Dengan demikian maka Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, terbukti dalam penelitian ini.

Hasil yang kedua dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan, dengan koefisien Regresi Linier Berganda sebesar 0.280 dan signifikan. Maka penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya. (Gonzalez, 2018) melakukan penelitian di 200 perusahaan industri di Spanyol. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Transformasional mampu meningkatkan kinerja. Penelitian lain yang mendukung (Eliyana et al., 2019). Demikian juga penelitian Buil (Buil et al., 2019) terhadap 323 karyawan frontline Hotel di Spanyol, dengan mediasi *job engagement* dan *organization identification* mendapatkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Peneliti lain menemukan bahwa terdapat pengaruh kuat antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja karyawan yang dimediasi oleh Karakteristik pekerjaan dengan *outcomenya*: motivasi dan kepuasan kerja karyawan tinggi, sehingga tercapai Kinerja karyawan yang luar biasa (Han et al., 2020). Dengan demikian maka Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan, terbukti dalam penelitian ini.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan, yakni pertama, jumlah variabel bebas yang digunakan hanya dua, sehingga kecil besaran Koefisien Determinasinya.

Kedua, jumlah sampel yang terbatas, menyebabkan sangat terbatas cakupannya pula. Ke tiga, variabel Karakteristik Pekerjaan tidak diteliti pengaruh masing-masing karakteristik terhadap Kinerja karyawan. Penelitian ke depan akan lebih baik jika jumlah variabel bebas ditambah, kemudian juga sampel diperbesar, yakni seluruh karyawan BPD Daerah Istimewa Yogyakarta yang terdiri dari beberapa Cabang, dan setiap Karakteristik pekerjaan dicermati lebih detail, mana Karakter yang paling berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Meskipun demikian dari penelitian ini telah dapat disimpulkan bahwa baik Karakteristik Pekerjaan maupun Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

REFERENSI

- Alessandri, G., Borgogni, L., & Latham, G. P. (2017). A Dynamic Model of the Longitudinal Relationship between Job Satisfaction and Supervisor-Rated Job Performance. *Applied Psychology*, 66(2), 207–232. <https://doi.org/10.1111/apps.12091>
- Ananda, S. S. (2018). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediator Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB, Vol. 58 No.* <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2407>
- Ayanyinka, I., Pius, M., & lecturer, S. (2014). Hackman and Oldham Job Characteristics Model (JCM) and Akwa Ibom State Civil Servants' Performance. *Canadian Social Science*, 10(2), 89–97. <https://doi.org/10.3968/4272>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(May), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218–239. <https://doi.org/10.1177/0091026014528478>
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266–280. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.266>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gonzalez, L. P. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal*. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190>
- Hackman J. Richard ; Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Han, S. H., Oh, E. G., & Kang, S. “Pil.” (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(4), 519–533. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0181>
- Hogan, E. A., & Martell, D. A. (1987). A confirmatory structural equations analysis of the job characteristics

- model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(2), 242–263. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(87\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0749-5978(87)90040-9)
- J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Kharis, Indra, Hakam, Moch Soe'oed dan Ruhana, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 3 No. <https://media.neliti.com/media/publications/85674-ID-pengaruh-gaya-kepemimpinan-transformasio.pdf>
- Kolibáčová, G. (2014). The relationship between competency and performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(6), 1315–1327. <https://doi.org/10.11118/actaun201462061315>
- Lubis, Y., Hermanto, B., & Edison, E. (2018). *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- M. Z. Carter et al. (2012). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* <https://doi.org/DOI: 10.1002/job.1824>
- Mangkunegara, P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
- Mathis, R. L., dan Jackson, J. H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (sepuluh). Salemba Empat.
- Narottama, I. G. H. (2015). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.4, No.* <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/15168>
- Rivai, Veithzal., R. M. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (empat). PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen; Judge, T. (2017). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Widodo, S. E. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Yahya, J. (2016). JOB CHARACTERISTICS, WORK INVOLVEMENT, AND JOB PERFORMANCE OF PUBLIC SERVANTS. *European Journal of Training and Development*, 40 Iss 7 p. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0051>
- Zhang, J., Wang, M., & Li, F. (2010). An empirical investigation of competency construct model of middle-level managers. *2010 International Conference on Management and Service Science, MASS 2010, 08.* <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2010.5578092>