

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Objek/ Subjek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah Pemerintah Desa di Kabupaten Sleman. Subjek dalam penelitian ini adalah yaitu perangkat desa pada Pemerintah Desa di Kabupaten Sleman. Adapun perangkat desa yang berpartisipasi dalam penelitian ini meliputi Sekretaris Desa, unsur Kepala Urusan dan unsur Kepala Dusun. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada perangkat desa pada Pemerintah Desa di Kabupaten Sleman sebagai responden. Penyebaran kuesioner dan pengambilan kuesioner dilakukan mulai tanggal 11 November 2019 – 09 Desember 2019. Peneliti mengambil sampel sebanyak 34 Desa di Kabupaten Sleman.

**Tabel 4.1**  
**Tingkat Pengembalian Kuesioner**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Kuesioner yang disebar	102	100%
Kuesioner yang kembali	95	93,14%
Kuesioner yang tidak kembali	7	6,86%
Kuesioner yang tidak dapat diolah	4	4,21%
Kuesioner yang dapat diolah	91	95,79%

Sumber: Hasil Olah Data, 2019

Berdasarkan tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa jumlah kuesioner yang disebar di Pemerintah Desa di Kabupaten Sleman sebanyak 102 kuesioner. Kuesioner yang kembali sebanyak 95 kuesioner atau 93,14%, sedangkan kuesioner yang tidak kembali sebanyak 7 kuesioner atau 6,86%. Kuesioner yang dapat diolah

sebanyak 91 kuesioner atau 95,79%, sedangkan kuesioner yang tidak dapat diolah sebanyak 4 kuesioner atau 4,21%.

Karakteristik responden menampilkan identitas responden seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja dan lama menjabat. Deskripsi responden ditunjukkan dalam tabel 4.2 berikut.

**Tabel 4.2**  
**Data Statistik Karakteristik Responden**

<b>Keterangan</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Jenis Kelamin	Jumlah Responden:	91	100%
	• Laki-laki	72	79,12%
	• Perempuan	19	20,88%
Usia	Jumlah Responden:	91	100%
	• 21-30 tahun	21	23,08%
	• 31-40 tahun	33	36,26%
• > 40 tahun	37	40,66%	
Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden:	91	100%
	• SMP	1	1,10%
	• SMA	32	36,26%
• Strata Satu (S1)	58	40,66%	
Lama Bekerja	Jumlah Responden:	91	100%
	• 1-5 tahun	44	48,35%
	• 6-10 tahun	20	21,98%
• > 10 tahun	27	29,67%	
Lama Menjabat	Jumlah Responden:	91	100%
	• 1-5 tahun	51	56,04%
	• 6-10 tahun	16	17,58%
• > 10 tahun	24	26,37%	

Sumber: Hasil Olah Data, 2019

Berdasarkan tabel 4.2 di atas dapat dilihat bahwa jumlah responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 72 responden atau sebesar 79,12% dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 19 responden atau sebesar 20,88%, maka dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak berjenis kelamin laki-laki. Jumlah responden

yang memiliki usia kurang dari 21-30 tahun sebanyak 21 responden atau 23,08%, usia 31-40 tahun sebanyak 33 responden atau 36,26%, dan responden yang memiliki usia lebih dari 40 tahun sebanyak 37 responden atau 40,66%. Maka dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memiliki usia antara lebih dari 40 tahun.

Responden dengan pendidikan terakhir Sekolah Menengah Pertama (SMP) sebanyak 1 responden atau 1,10%, untuk Sekolah Menengah Akhir sebanyak 32 responden atau 35,16%, sedangkan untuk responden dengan pendidikan terakhir Strata Satu (S1) sebanyak 58 responden atau 63,74%. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa responden yang paling dominan dalam penelitian ini adalah pejabat pemerintahan yang memiliki pendidikan terakhir Strata Satu (S1).

Pejabat pemerintah desa sebagai responden yang bekerja di pemerintahan antara satu sampai lima tahun berjumlah 44 orang atau 48,35%, untuk responden yang memegang jabatan di pemerintahan antara enam sampai sepuluh tahun berjumlah 20 orang atau 21,98%, dan untuk responden yang memegang jabatan di pemerintahan lebih dari sepuluh tahun berjumlah 27 orang atau 29,67%. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang paling dominan dalam penelitian ini adalah responden yang memegang jabatan di pemerintahan antara satu sampai lima tahun.

Adapun pejabat pemerintah desa sebagai responden yang memegang jabatan di pemerintahan antara satu sampai lima tahun berjumlah 51 orang atau 56,04%, untuk responden yang memegang jabatan di pemerintahan antara enam sampai sepuluh tahun berjumlah 16 orang atau 17,58%, dan untuk responden yang memegang jabatan di pemerintahan lebih dari sepuluh tahun berjumlah 24 orang

atau 26,37%. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang paling dominan dalam penelitian ini adalah responden yang memegang jabatan di pemerintahan antara satu sampai lima tahun.

## B. Uji Kualitas Instrumen dan Data

### 1. Uji Validitas

Dilakukan untuk menguji ketepatan instrumen pengukuran (kuesioner) yang digunakan terhadap variabel yang akan diukur. Suatu kuesioner akan dikatakan tepat jika kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu sendiri. Pada penelitian ini pengujian validitas menggunakan alat bantu statistik yaitu Uji Korelasi *Pearson Product Moment*, suatu instrument akan dikatakan valid jika dalam pengujian Korelasi *Pearson Product Moment* menunjukkan nilai korelasi ( $r$ ) dengan skor total masing-masing variabel  $\geq 0,25$  (Nazaruddin dan Basuki 2019)

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Butir Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transaksional	TSK 1	,674	Valid
	TSK 2	,519	
	TSK 3	,744	
	TSK 4	,786	
	TSK 5	,715	
	TSK 6	,726	

Variabel	Butir Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	TRF 1	,868	Valid
	TRF 2	,698	
	TRF 3	,855	
	TRF 4	,878	
	TRF 5	,802	
	TRF 6	,805	
	TRF 7	,870	
	TRF 8	,844	
	TRF 9	,831	
	TRF 10	,837	
Motivasi	MO 1	,549	Valid
	MO 2	,751	
	MO 3	,732	
	MO 4	,575	
	MO 5	,382	
	MO 6	,666	
	MO 7	,407	
	MO 8	,687	
	MO 9	,715	
	MO 10	,580	
Kinerja Manajerial	KM 1	,546	Valid
	KM 2	,595	
	KM 3	,687	
	KM 4	,758	
	KM 5	,696	
	KM 6	,608	
	KM 7	,678	

Variabel	Butir Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
	KM 8	,791	
	KM 9	,669	

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

Berdasarkan tabel 4.3 hasil uji validitas di atas dapat dilihat bahwa korelasi ( $r$ ) dengan skor total masing-masing variabel  $\geq 0,25$ , sehingga semua item pernyataan yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini valid untuk mengukur masing-masing variabel.

## 2. Uji Reliabilitas

Dilakukan untuk menguji suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner akan dikatakan andal atau reliable jika respon dari responden akan tetap sama atau konsisten dari waktu ke waktu. Pada penelitian ini pengujian reliabilitas menggunakan metode *Cornbach's Alpha*. Suatu kuesioner dikatakan andal atau reliabel jika hasil dari pengujian menghasilkan angka  $\geq 0,70$  (Nazaruddin dan Basuki 2019)

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Reliabilitas	Keterangan
TSK	,774	,70	Reliabel
TRF	,948		
MO	,787		
KM	,840		

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

Berdasarkan tabel 4.4 hasil uji reliabilitas di atas dapat diketahui bahwa semua nilai *Cornbach's Alpha* untuk setiap variabel lebih dari nilai standar reliabilitas yang digunakan yaitu 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang terkandung dalam penelitian ini adalah reliabel pada tingkat tinggi yang berarti bahwa pernyataan atau pertanyaan dalam kuesioner konsisten ketika diterapkan pada subjek yang sama.

### 3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan uji hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji kualitas data yaitu uji asumsi klasik. Terdapat tiga uji asumsi klasik yaitu:

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Analisis normalitas sebaran data residual dalam penelitian ini dilakukan pada 4 model regresi, regresi 1 adalah regresi variabel gaya kepemimpinan transaksional (X1) terhadap motivasi (Z), regresi 2 yaitu regresi variabel gaya kepemimpinan transaksional (X1) dan motivasi (Z) terhadap kinerja manajerial (Y), regresi 3 yaitu regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X2) terhadap motivasi (Z), dan regresi 4 yaitu regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X2) dan motivasi (Z) terhadap kinerja manajerial (Y).

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan uji *kolmogorov-smirnov*. Syarat bahwa model regresi residual

bedistribusi normal apabila data memiliki nilai sig lebih dari 0,05 (Nazaruddin dan Basuki 2019). Hasil uji kolmogorov smirnov tersebut ditunjukkan pada tabel 4.5. Berdasarkan hasil uji kolmogorov smirnov dapat diketahui bahwa keempat model regresi memenuhi asumsi normalitas data, ditunjukkan dengan perolehan nilai signifikansi ( $p$ ) > 0,05.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Normalitas Data Residual Dengan Kolmogorov Smirnov**

No.	Model Regresi	Nilai p	Keterangan
1.	Regresi 1	,422	Normal
2.	Regresi 2	,654	Normal
3.	Regresi 3	,531	Normal
4.	Regresi 4	,980	Normal

Sumber: *Output SPSS v.15*, 2019

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinieritas adalah peluang diantara variabel bebas untuk saling berkolerasi. Persamaan regresi berganda yang baik adalah persamaan yang bebas dari adanya multikolinieritas antara variabel independen. Pengukuran multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Untuk mengetahui sebuah data tidak mempunyai nilai multikolinieritas dengan melihat nilai cut off yang menunjukkan nilai tolerance > 0,10 atau sama dengan VIF < 10. Uji multikolinieritas dalam penelitian ini berlaku untuk model regresi linier berganda, yang dalam penelitian ini

yaitu pada model regresi 2 dan 4. Hasil uji multikolinieritas untuk kedua model regresi ini ditunjukkan pada Tabel 4.6

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Regresi	Variabel Terikat	Variabel Bebas	Tolerance	VIF
2	KM	TSK	,826	1,211
		MO	,826	1,211
4	KM	TRF	,829	1,206
		MO	,829	1,206

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, menunjukkan bahwa kedua model regresi linier berganda (regresi 2 dan 4) bebas dari asumsi multikolinieritas karena tiap-tiap variabel bebas memiliki nilai tolerance  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$ .

c. Uji Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui apakah di dalam model regresi terdapat ketidaksamaan suatu varian dari satu residual ke pengamatan lain maka dapat dilakukan dengan uji heteroskedastisitas ini. Uji *glejser* adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya gejala heteroskedastisitas pada model regresi. Nazaruddin dan Basuki (2019) menyatakan bahwa suatu model regresi dapat dikatakan bebas heteroskedastisitas apabila nilai sig lebih besar dari 0,05.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Regresi	Variabel Bebas	Sig (p)
2	TSK	,385
	MO	,905
4	TRF	,257
	MO	,576

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, dapat dilihat bahwa kedua model regresi memiliki variabel-variabel yang masing-masing tidak signifikan terhadap nilai absolut residualnya sehingga dapat dikatakan bahwa kedua model regresi terbebas dari gejala heteroskedastisitas. hal ini terlihat dari nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

### C. Uji Hipotesis dan Analisis Data

#### 1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai rata-rata jawaban responden menjawab tentang Gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kinerja Manajerial Pemerintah Desa. Pengujian ini dilakukan untuk memberikan gambaran secara deskriptif mengenai jumlah sampel, nilai minimum, maksimum, *mean* (nilai rata-rata), dan standar deviasi dari masing-masing variabel yang disajikan pada tabel 4.8 berikut ini:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Statistik Deskriptif**

<i>Descriptive Statistics</i>					
	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
TOT_TSK	91	10,00	27,00	19,7802	3,78242
TOT_TRF	91	12,00	50,00	37,2637	5,96254
TOT_MO	91	31,00	47,00	39,6813	3,68745
TOT_KM	91	29,00	45,00	36,2747	3,52473
Valid N (listwise)	91				

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa jumlah data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 91 data. Hasil uji statistik deskriptif ini digunakan untuk menggambarkan seberapa besar jumlah jawaban yang diberikan responden pada setiap variabel penelitian. Variabel gaya kepemimpinan transaksional (X1) memiliki nilai minimum sebesar 10, nilai maksimum sebesar 27, dan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 19,7802 dengan *standard deviation* sebesar 3,78242. Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X2) memiliki nilai minimum sebesar 12, nilai maksimum sebesar 50, dan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 37,2637 dengan *standard deviation* sebesar 5,96254.

Terdapat juga variabel motivasi kerja (M) yang memiliki nilai minimum sebesar 31, nilai maksimum sebesar 47, dan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 39,6813 dengan *standard deviation* sebesar 3,68745. Terakhir, variabel kinerja manajerial pemerintah desa (Y) memiliki nilai minimum sebesar 29,

nilai maksimum sebesar 45, dan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 36,2747 dengan *standard deviation* sebesar 3,52473.

## 2. Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Uji koefisien determinan atau dilakukan untuk mengukur seberapa kuat variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen pada suatu model. Nilai Adjusted R Square yang kecil mengindikasikan bahwa kemampuan variabel-variabel independen masih rendah atau amat terbatas dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Jika nilai yang dihasilkan mendekati angka 1, maka hal tersebut mengindikasikan bahwa variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Koefisien Determinan**

Regresi	Adjusted R Square
1	,165
2	,400
3	,161
4	,425

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

Hasil pengujian dengan analisis regresi sederhana dan berganda yang telah dilakukan dapat dilihat pada tabel 4.9, hasil pengujian diperoleh nilai *Adjusted R Square* pada uji regresi pertama sebesar 0,165. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transaksional sebesar 16,5%. Sedangkan pada regresi kedua dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,400, hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh

variabel gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi sebesar 40%. Sedangkan sisanya sebesar 43,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Sementara itu pada regresi ketiga dan keempat yang di jelaskan pada tabel 4.9 menunjukkan hasil pengujian yang diperoleh dari nilai *Adjusted R Square* pada uji regresi ketiga sebesar 0,161. Hal ini menunjukkan bahwa variabel dependen yaitu motivasi dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional sebesar 16,1%.

Sedangkan pada uji regresi keempat dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,425, hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi sebesar 42,5%. Sedangkan sisanya sebesar 41,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

### **3. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)**

Uji F digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Pengujian dapat dilakukan menggunakan alat bantu statistik SPSS. Hasil pengujian dapat dilihat melalui table ANOVA pada kolom sig, jika nilai tersebut menunjukkan hasil  $< 0,05$  maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan, sedangkan jika nilai tersebut menunjukkan hasil  $> 0,05$  maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji F**

<b>Model</b>	<b>Sig</b>
Regresi 2	,000
Regresi 4	,000

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari uji ANOVA atau F-test didapat dari nilai signifikansi 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Karena  $\text{sig} < 0,05$  maka dapat diartikan bahwa variabel independen (gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi) secara bersama sama berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).

#### **4. Uji Signifikansi Parsial (Uji t)**

Uji t digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian dapat dilakukan menggunakan alat bantu statistik SPSS. Hasil pengujian dapat dilihat melalui table coefficients pada kolom sig, jika nilai tersebut (probabilitas nilai t) menunjukkan hasil  $< 0,05$  maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial, namun untuk mendukung hipotesis yang telah dibuat, selain nilai sig dari uji t harus  $< 0,05$  juga mengharuskan arah dari hasil pengujian menunjukkan arah yang sama dengan arah hipotesis yang telah ditentukan. Sebaliknya, jika table coefficients pada kolom sig tersebut (probabilitas nilai t) menunjukkan hasil  $> 0,05$  atau arah dari pengujian hipotesis berlawanan

dengan arah hipotesis yang ditentukan, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis tidak terdukung.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji T Regresi Pertama**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,417	,174	,165	3,37009

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	Sig
	B	Std. Error	Beta	
(Constant)	31,637	1,891		,000
Gaya Kepemimpinan Transaksional	,407	,094	,417	,000

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji T Regresi Kedua**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,643	,414	,400	2,72980

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	Sig
	B	Std. Error	Beta	
(Constant)	12,643	3,119		,000
Gaya Kepemimpinan Transaksional	,218	,084	,234	,011
Motivasi	,487	,086	,509	,000

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji T Regresi Ketiga**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,413	,171	,161	3,37675

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	Sig
	B	Std. Error	Beta	
(Constant)	30,159	2,252		,000
Gaya Kepemimpinan Transformasional	,256	,060	,413	,000

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji T Regresi Keempat**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,662	,438	,425	2,67183

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	Sig
	B	Std. Error	Beta	
(Constant)	11,410	3,094		,000
Gaya Kepemimpinan Transformasional	,171	,052	,290	,000
Motivasi	,466	,084	,487	,000

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

#### a. Pengujian Hipotesis 1

Hasil dari analisa regresi untuk hipotesis 1 digambarkan dalam tabel 4.12. Berdasarkan tabel 4.12 diketahui bahwa nilai sig. (p) yang diperoleh untuk variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja manajerial yaitu sebesar 0,011 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05 (5%), sehingga **H1 diterima**

#### b. Pengujian Hipotesis 2

Hasil dari analisa regresi untuk hipotesis 2 digambarkan dalam tabel 4.11. Berdasarkan tabel 4.11 diketahui bahwa nilai sig. (p) yang diperoleh untuk variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi yaitu sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05 (5%), sehingga **H2 diterima**

#### c. Pengujian Hipotesis 3

Hasil dari analisa regresi untuk hipotesis 3 digambarkan dalam tabel 4.14. Berdasarkan tabel 4.14 diketahui bahwa nilai

sig. (p) yang diperoleh untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial yaitu sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05 (5%), sehingga **H3 diterima**

**d. Pengujian Hipotesis 4**

Hasil dari analisa regresi untuk hipotesis 4 digambarkan dalam tabel 4.13. Berdasarkan tabel 4.13 diketahui bahwa nilai sig. (p) yang diperoleh untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi yaitu sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05 (5%), sehingga **H4 diterima**

**e. Pengujian Hipotesis 5**

Hasil dari analisa regresi untuk hipotesis 5 digambarkan dalam tabel 4.12 dan tabel 4.14. Berdasarkan tabel 4.12 dan tabel 4.14 diketahui bahwa nilai sig. (p) yang diperoleh untuk variabel motivasi terhadap kinerja manajerial yaitu sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05 (5%), sehingga **H5 diterima**

**f. Pengujian Hipotesis 6**

Hasil dari analisa regresi untuk hipotesis 6 digambarkan dalam tabel 4.11 dan tabel 4.12 diketahui pengaruh langsung yang diberikan gaya kepemimpinan transaksional (TSK) terhadap kinerja manajerial (KM) sebesar 0,234. Sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transaksional (TSK) melalui motivasi (MO) terhadap kinerja manajerial adalah perkalian

antara nilai beta TSK terhadap MO dengan nilai beta M terhadap KM yaitu:  $0,417 \times 0,509 = 0,212$ . Maka pengaruh total yang diberikan TSK terhadap KM adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu :  $0,234 + 0,212 = 0,446$ . Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,234 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,212 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa MO bukan merupakan variabel mediasi antara TSK terhadap KM sehingga **H6 ditolak**

#### **g. Pengujian Hipotesis 7**

Hasil dari analisa regresi untuk hipotesis 7 digambarkan dalam tabel 4.13 dan tabel 4.14 diketahui pengaruh langsung yang diberikan gaya kepemimpinan transformasional (TRF) terhadap kinerja manajerial (KM) sebesar 0,290. Sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional (TRF) melalui motivasi (MO) terhadap kinerja manajerial adalah perkalian antara nilai beta TRF terhadap MO dengan nilai beta M terhadap KM yaitu:  $0,413 \times 0,487 = 0,201$ . Maka pengaruh total yang diberikan TSK terhadap KM adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu:  $0,290 + 0,201 = 0,491$ . Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,290

dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,201 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa MO bukan merupakan variabel mediasi antara TRF terhadap KM sehingga **H7 ditolak**

**Tabel 4.15**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	Uji t Sig	Kesimpulan
1	TSK-KM	0,011	Hipotesis Diterima
2	TSK-MO	0,000	Hipotesis Diterima
3	TRF-KM	0,000	Hipotesis Diterima
4	TRF-MO	0,000	Hipotesis Diterima
5	MO-KM	0,000	Hipotesis Diterima

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

## 5. Analisis Data

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis Jalur (*path*). Hal ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi sebelum menguji pengaruhnya secara langsung terhadap variabel dependen. Berdasarkan tabel 4.11. sampai dengan 4.14, maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

Persamaan 1

$$Z = \alpha + b \text{TSK} + e1 \quad \dots \quad (1)$$

$$e1 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,174)} = \sqrt{0,826} = 0,909$$

Sehingga, persamaan 1 dalam penelitian ini adalah:

$$\mathbf{MO = 0,417(TSK) + 0,909}$$

Berdasarkan tabel 4.11 diketahui bahwa gaya kepemimpinan transaksional dengan koefisien 0,417 menunjukkan bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan transaksional sebesar satu satuan, maka akan menyebabkan peningkatan motivasi sebesar 0,417 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Sedangkan jumlah varians variabel motivasi yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transaksional yaitu sebesar 0,909.

Persamaan 2

$$\mathbf{Y = a + b_1TSK + b_2MO + e \dots\dots\dots (2)}$$

$$e^2 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,414)} = \sqrt{0,586} = 0,766$$

Sehingga, persamaan 2 dalam penelitian ini adalah:

$$\mathbf{KM = 0,234(TSK) + 0,509(MO) + 0,766}$$

Berdasarkan tabel 4.12 diketahui bahwa gaya kepemimpinan transaksional dengan koefisien 0,234 menunjukkan bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan transaksional sebesar satu satuan, maka akan menyebabkan peningkatan kinerja manajerial sebesar 0,234 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Sedangkan motivasi dengan koefisien 0,509 menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi sebesar satu satuan, maka akan menyebabkan peningkatan kinerja manajerial sebesar 0,509 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Sementara itu, jumlah varians variabel kinerja

manajerial yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi yaitu sebesar 0,766.

Persamaan 3

$$Z = \alpha + bTRF + e3 \quad \dots\dots\dots (3)$$

$$e1 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,171)} = \sqrt{0,829} = 0,910$$

Sehingga, persamaan 3 dalam penelitian ini adalah:

$$MO = 0,413(TRF) + 0,910$$

Berdasarkan tabel 4.13 diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional dengan koefisien 0,413 menunjukkan bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan transformasional sebesar satu satuan, maka akan menyebabkan peningkatan motivasi sebesar 0,413 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Sedangkan jumlah varians variabel motivasi yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 0,910.

Persamaan 4

$$Y = \alpha + b1TRF + b2MO + e \quad \dots\dots\dots (4)$$

$$e2 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,438)} = \sqrt{0,562} = 0,750$$

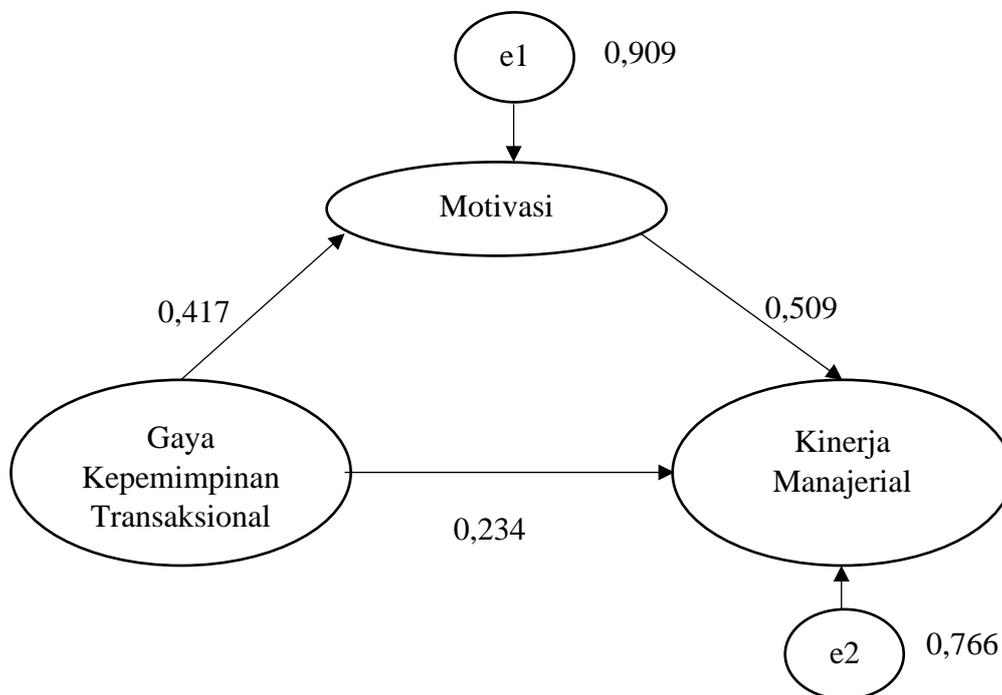
Sehingga, persamaan 2 dalam penelitian ini adalah:

$$KM = 0,290(TRF) + 0,487(MO) + 0,750$$

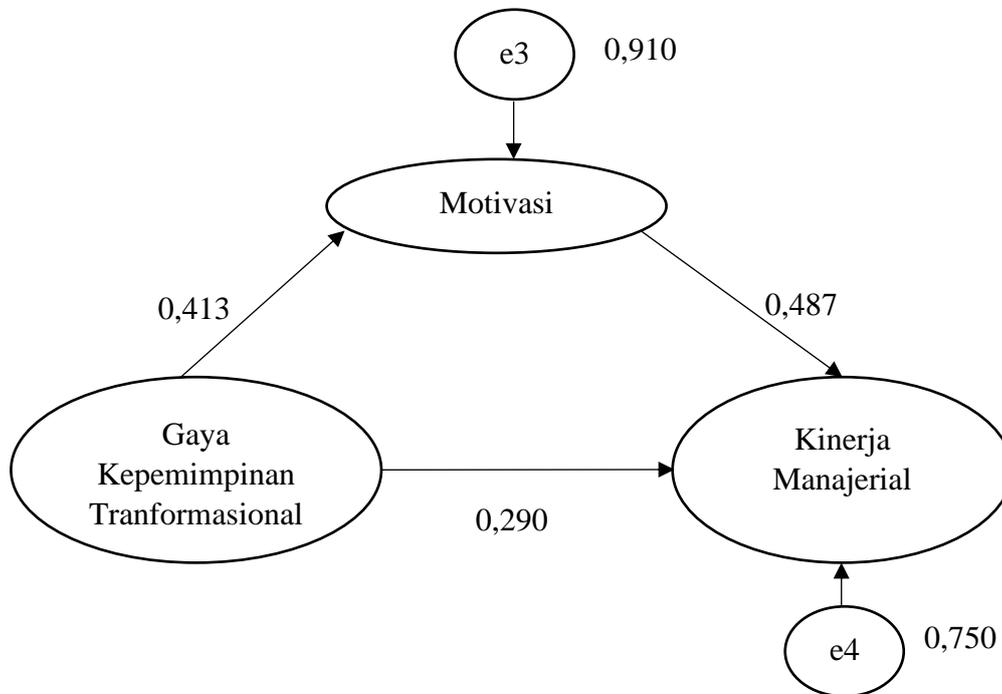
Berdasarkan tabel 4.14 diketahui bahwa gaya kepemimpinan transaksional dengan koefisien 0,290 menunjukkan bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan transformasional sebesar satu satuan, maka akan

menyebabkan peningkatan kinerja manajerial sebesar 0,290 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Sedangkan motivasi dengan koefisien 0,487 menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi sebesar satu satuan, maka akan menyebabkan peningkatan kinerja manajerial sebesar 0,487 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Sementara itu, jumlah varians variabel kinerja manajerial yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi yaitu sebesar 0,750.

Gambar 1:



Gambar 2:

**Gambar 4.1 Model Analisis Jalur**

Hasil analisis jalur pada Gambar data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial tetapi tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui motivasi. Sedangkan untuk gaya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial tetapi tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui motivasi. Besar pengaruh secara langsung dan secara tidak langsung gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial dapat dilihat dari Tabel 4.16

**Tabel 4.16**  
**Besar Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung pada**  
**Pengujian Hipotesis**

No.	Koefisien Jalur
1. TSK→KM	0,234
2. TSK→MO→KM	0,417x 0,509= 0,212
3. TRF→KM	0,290
4. TRF→MO→KM	0,413 x 0,487= 0,201

Sumber: *Output SPSS v.15, 2019*

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja manajerial melalui motivasi lebih kecil dari pada besar pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa motivasi tidak dapat menjadi variabel mediasi (*intervening*) gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja manajerial.

Sedangkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial terbukti berpengaruh signifikan baik secara langsung tetapi secara tidak langsung tidak terbukti karena besar pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial lebih kecil daripada pengaruh langsungnya. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak dapat menjadi variabel mediasi (*intervening*) antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja manajerial.

## **D. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil pengujian hipotesis mengenai gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini (H1) terbukti diterima. Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pemerintah desa yang dalam penelitian ini adalah para perangkat struktural Pemerintah Desa di Kabupaten Sleman.

Adanya manajemen berdasarkan eksepsi yang dilakukan oleh pemimpin membuat bawahan bekerja sesuai dengan prosedur dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Seorang pemimpin tidak segan untuk memberikan evaluasi langsung terhadap bawahannya meskipun pekerjaan itu belum selesai. Seorang pemimpin juga akan menghukum bawahannya apabila terdapat kesalahan dalam proses kerjanya. Hal tersebut akan mendorong seorang bawahan untuk bekerja sesuai dengan prosedur dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, yang berdampak pada peningkatan kerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja, misalnya penelitian Amalia *et al.*, (2016) Ivana Ariyani (2016), Katim dan Wiliyawati (2016), Bawarodi *et al.*, (2017), Rorimpandey (2013), Vigoda (2007), Masa'deh *et al.*, (2016)

yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan pada gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transaksional maka akan semakin tinggi juga kinerja manajerial yang dihasilkan pada Pemerintah Desa di Kabupaten Sleman, sehingga pelayanan kepada masyarakat juga semakin meningkat.

## **2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi**

Hasil pengujian hipotesis mengenai gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi dalam penelitian ini (H2) terbukti diterima. Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi p yang dalam penelitian ini adalah para perangkat struktural Pemerintah Desa di Kabupaten Sleman.

Dengan membuat prosedur kerja yang kemudian disepakati oleh semuanya dan pemimpin tersebut mengawasi serta mengklarifikasi peran seorang bawahan dalam pekerjaan akan membuat bawahan merasa percaya diri dalam menjalankan perannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu pemimpin dengan menggunakan imbalan dan sanksi membuat bawahan termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari gaya

kepemimpinan transaksional terhadap motivasi, misalnya penelitian Amalia Barbuto (2005) yang melakukan penelitian *Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents* yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan motivasi bawahan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalia *et al.*, (2016), Tatengkeng dan Andreani (2019) Rosiana dan Safitri (2015) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap motivasi.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan pada gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transaksional maka akan semakin tinggi juga motivasi perangkat desa dalam menyelesaikan pekerjaannya pada Pemerintah Desa di Kabupaten Sleman.

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil pengujian hipotesis mengenai gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini (H2) terbukti diterima. Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pemerintah desa yang dalam penelitian ini adalah para perangkat struktural Pemerintah Desa di Kabupaten Sleman.

Dengan adanya dimensi pengaruh idealis akan membuat pengikut mengagumi dan mempercayai seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Selanjutnya dengan adanya dimensi stimulasi intelektual akan membuat para pengikutnya untuk memandang masalah dari perspektif baru. Gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan suasana yang baik dan efektif maka bawahan akan meningkatkan kinerjanya. Hal ini dikarenakan pemimpin mampu memberikan motivasi dan gagasan-gagasan yang dapat memecahkan permasalahan yang dihadapi dan meningkatkan kepercayaan diri bawahan, sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, misalnya penelitian Italiani (2014), McMurray *et al.*, (2012), Rorimpandey (2013), Vigoda (2007), Masa'deh *et al.*, (2016), Nguyen *et al.*, (2017).

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan pada gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi juga kinerja manajerial yang dihasilkan pada Pemerintah Desa di Kabupaten Sleman, sehingga pelayanan kepada masyarakat juga semakin meningkat.

#### **4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi**

Hasil pengujian hipotesis mengenai gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dalam penelitian ini (H4) terbukti diterima. Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi yang dalam penelitian ini adalah para perangkat struktural Pemerintah Desa di Kabupaten Sleman.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi, misalnya penelitian Amalia *et al.*, (2016), Ayoko *et al.*, (2003), Tatengkeng dan Andreani (2019), Rosiana dan Safitri (2015) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap motivasi.

Adanya dimensi motivasi inspirasional yang dimana seorang pemimpin mampu mengkomunikasikan visi dengan menarik, menggunakan symbol-simbol yang dapat membuat bawahan menjadi fokus dalam melakukan usahanya. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional ini akan selalu memberikan motivasi kepada bawahannya dan memberikan masukan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal tersebut akan berdampak pada motivasi bawahannya untuk selalu bekerja dengan baik

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan pada gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi juga motivasi perangkat desa pada Pemerintah Desa di Kabupaten Sleman.

### **5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil pengujian hipotesis mengenai motivasi terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini (H5) terbukti diterima. Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial yang dalam penelitian ini adalah para perangkat struktural Pemerintah Desa di Kabupaten Sleman. Motivasi adalah kesediaan seseorang untuk mengeluarkan tingkat upaya tertinggi atau kekuatan ke arah tujuan organisasi. Kekuatan, keinginan maupun harapan yang ada tersebut pada akhirnya dapat menuntun seseorang untuk berusaha agar dapat meningkatkan kinerjanya secara maksimal.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari motivasi terhadap kinerja manajerial, misalnya penelitian Qadiri *et al.*, (2019) Katim dan Wiliyawati (2016), Rismayadi (2018), yang membuktikan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan pada motivasi terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan

bahwa untuk meningkatkan kinerja manajerial para pemimpin pada Pemerintah Desa di Kabupaten Sleman dapat dilakukan dengan cara meningkatkan motivasi para pejabat struktural di pemerintah desa. Dengan meningkatnya motivasi para pejabat struktural di pemerintah desa, diharapkan akan semakin meningkatkan kinerja manajerial para pemimpin, sehingga pelayanan kepada masyarakat juga semakin meningkat.

## **6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Manajerial melalui Motivasi**

Hasil dari pengujian terhadap pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja manajerial melalui motivasi sebagai variabel mediasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hasil yang didapat dari Analisa regresi menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki efek mediasi antara hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja manajerial.

Dari pengujian tersebut dapat dikatakan bahwa kepala desa dalam menjalankan kepemimpinan dengan gaya transaksional masih kurang efektif dan profesional, sehingga kepemimpinannya tersebut masih kurang dalam memotivasi aparat desa untuk berprestasi yang berdampak pada peningkatan kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan tidak jelasnya sistem *reward-punishment* yang ada pada pemerintah desa. Apabila sistem *reward-punishment* dalam pemerintah desa sudah jelas, maka seorang pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan transaksional untuk lebih

membangkitkan motivasi bawahannya untuk berprestasi yang nantinya akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial pemerintah desa.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalia *et al.*, (2016) yang melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan yang membuktikan bahwa motivasi dapat memediasi gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja manajerial. Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ndapaloka *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa motivasi tidak dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

#### **7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Manajerial melalui Motivasi**

Hasil dari pengujian terhadap pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial melalui motivasi sebagai variabel mediasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hasil yang didapat dari analisa regresi menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki efek mediasi antara hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja manajerial.

Dari pengujian tersebut dapat dikatakan bahwa kepala desa dalam menjalankan kepemimpinan dengan gaya transformasional masih kurang efektif dan profesional, sehingga kepemimpinannya tersebut masih kurang dalam memotivasi aparat desa untuk berprestasi yang berdampak pada

peningkatan kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan oleh belum optimalnya kemampuan kepala desa dalam mendorong aparat desa mencari cara baru (inovatif-kreatif) dalam menyelesaikan tugasnya dan kurang mengkomunikasikan visi dengan menarik. Apabila kepala desa memiliki kemampuan dalam memahami kondisi bawahannya dan kemampuan berkomunikasi yang memadai, maka motivasi aparat desa untuk berprestasi akan meningkat dan tentunya kinerja manajerial pemerintah desa akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalia *et al.*, (2016) yang melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan yang membuktikan bahwa motivasi dapat memediasi gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja manajerial. Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ndapaloka *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa motivasi tidak dapat memediasi hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

