

## Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pada Badan Usaha Milik Desa Kabupaten Bengkalis

**Epi Yani**

Universitas Riau

[epiyani05@mail.com](mailto:epiyani05@mail.com)

**Ria Nelly Sari**

Universitas Riau

[ria.nellysari@lecturer.unri.ac.id](mailto:ria.nellysari@lecturer.unri.ac.id)

**Ruhul Fitrius**

Universitas Riau

[ruhul.fitrios@lecturer.unri.ac.id](mailto:ruhul.fitrios@lecturer.unri.ac.id)

### Abstrak

Badan Usaha Milik Desa merupakan instrumen pendayagunaan ekonomi lokal dengan berbagai macam jenis potensi desa. Tujuan Badan Usaha Milik Desa dalam Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 tahun 2015 adalah meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial dengan mediasi motivasi kerja. Sebanyak 74 ketua Badan Usaha Milik Desa yang tersebar di 11 Kecamatan di Wilayah Kabupaten Bengkalis Provinsi Riau dijadikan sampel dalam penelitian ini dari total 90 Badan Usaha Milik Desa. Hasil Penelitian berhasil membuktikan bahwa dalam konteks badan usaha milik desa, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja manajerial. Selain itu juga motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial sehingga peran ketua badan usaha milik desa sangat penting untuk pencapaian kinerja dalam memberikan inspirasi dan mendorong motivasi dan semangat dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.

### Kata Kunci

Badan Usaha Milik Desa, Kinerja Manajerial, Kepemimpinan, Motivasi

## I. PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa atau di singkat menjadi BUMDesa merupakan lembaga ekonomi yang dibentuk oleh Desa dalam rangka mewujudkan kemandirian ekonomi desa dan mensejahterakan masyarakat Desa (Hasanah, 2019; Lumintan & Waani, 2021). Menurut Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi (Permendes PDTT) nomor 04 tahun 2015, Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan modal secara langsung yang dananya berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola asset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2021, salah satu tujuan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Melakukan kegiatan usaha dibidang ekonomi melalui pengelolaan usaha, serta pengembangan investasi, dan produktivitas perekonomian, dan potensi desa (Fitria, 2020; Ladung & Syukri, 2022).

Dalam website CNN Indonesia, Presiden Joko Widodo menyatakan hingga pada tahun 2021 jumlah BUMDesa telah mencapai 57.200. Jumlah tersebut melonjak 606 persen dari tahun 2014 dalam waktu 6 tahun. Namun, hal tersebut bukan hanya terpaku berapa banyak bumdesa

tersebut tetapi juga dilihat bagaimana kualitas kegiatan Bumdesa tersebut. Dengan melonjaknya Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) yang dimiliki oleh desa tersebut diharapkan mampu untuk meningkatkan perekonomian masyarakat desa melalui potensi desa sehingga bisa meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan kesejahteraan desa (Hawa et al., 2022). BUMDesa di Kabupaten Bengkalis disosialisasikan pada tahun 2015 dan didirikan serentak sejak tahun 2016 sebanyak 136 BUMDesa yang terdiri dari unit simpan pinjam (keuangan), perdagangan, produksi, holding/wisata, jasa, layanan sosial, Penyewaan, Link Bank/perantara, perkebunan. Dengan tujuh jenis kemitraan yang dilakukan BUMDesa kepada pihak ketiga.

Kepala Dinas PMD Yulhelmi mengatakan tercatat sampai bulan maret 2021, penyertaan modal mencapai Rp631 miliar dan total perputaran uang di Unit Simpan Pinjam (USP) dan UEK se Kabupaten Bengkalis mencapai 1.863 triliun dengan total membukukan laba bersih di tahun 2021 Rp3.6 miliar atau 0,5 persen dari dan menyumbangkan PADes dengan nilai total Rp1.8 miliar atau 0,2 persen dari total penyertaan modal. Dari data tersebut laba yang dihasilkan oleh BUMDesa masih kecil dari total penyertaan modal yang telah disalurkan oleh desa ke BUMDesa, Data diatas menunjukkan masih belum optimalnya kinerja manajerial BUMDesa di Kabupaten Bengkalis. Keberadaan BUMDesa berfungsi sebagai sebuah lembaga sosial dan komersial di desa, tentu memerlukan manajemen yang baik dan terarah sehingga tujuan yang akan dicapai dapat terlaksana dengan baik. Oleh sebab itu, dibutuhkan kecakapan dan kemampuan kinerja manajerial BUMDes dalam menjalankan manajemen dengan baik. Kinerja manajerial sangat penting karena kinerja manajerial menunjukkan bahwa pemimpin atau manajer telah bekerja secara efektif dan efisien dalam menerapkan tujuan organisasi (Umami, 2020; Ofei & Paarima, 2022).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial adalah kemampuan pemimpin dalam menjalankan organisasi. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin agar tujuan organisasi dapat tercapai. Disamping itu, pemimpin juga diperlukan agar dapat mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuannya (Lee et al., 2021). Kepemimpinan merupakan salah satu kunci utama dalam sebuah organisasi dalam menentukan maju mundurnya suatu organisasi atau usaha bisnis (Odeh et al., 2021). Pemimpin harus mampu untuk menuntun, membimbing, memandu, menunjukkan jalan, melatih agar orang-orang yang dipimpin dapat mengerjakan pekerjaannya (Plachy & Smunt, 2022). Proses mempengaruhi orang lain yang di hasilkan dari gaya kepemimpinan seseorang dapat mendorong dan mengarahkan orang untuk mencapai tujuan, maka gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja manajerial (Hastuti, 2021). Gaya kepemimpinan merupakan manifestasi dari kemampuan manajer untuk memimpin (Rahmatullah, 2021), sehingga peningkatan kinerja manajerial dapat dipengaruhi oleh manajer dalam menerapkan gaya kepemimpinannya, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan hubungan efek pimpinan terhadap bawahan yang dapat diukur dengan indikator dan berusaha untuk mendorong bawahan mengerjakan sesuatu yang lebih dan melakukannya melebihi keinginan dari dirinya (Ansong et al., 2022). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran dalam merubah perilaku bawahan agar memiliki kemampuan dan motivasi tinggi (Alessa, 2021), serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu untuk mencapai tujuan bersama, pemimpin berusaha atau mampu melakukan perubahan pada bawahan agar memiliki motivasi kerja tinggi dan mencapai prestasi kerja (Scuotto et al., 2022). Gaya kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan dimana pimpinan atau atasan mampu melakukan perubahan untuk mencapai performa terbaik. Seorang pemimpin yang memahami tujuan maka secara tidak langsung akan terpengaruh terhadap kinerjanya. Hasil Penelitian dari Prabhu et al. (2021) dan Surucu et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja sementara penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja (Purwanto et al., 2021; Bhakti & Hartono, 2022).

Inkonsistensi hasil penelitian antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menarik untuk memasukkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Dalam hubungan pemimpin dengan

bawahannya, kesesuaian gaya kepemimpinan seorang pemimpin di harapkan memiliki hubungan baik agar memberikan dampak yang positif dan semangat kerja yang tinggi (Sari et al., 2021). Motivasi juga berlaku untuk diri seorang pemimpin sendiri, karena dengan tidak adanya motivasi, seorang pemimpin juga tidak akan mempunyai dorongan untuk membawa perusahaan atau organisasi kearah yang lebih maju dan berkembang (Listianov, 2022). Gaya kepemimpinan transformasional sangat baik diterapkan dalam suatu organisasi dalam menunjang motivasi kerja yang akan mengarah kepada pencapaian tujuan dari suatu lembaga atau organisasi itu. Hasil yang diperoleh dalam penelitian Martha, et al. (2020) menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja. Begitu juga penelitian dari Pariesti (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.

Menurut Hasibuan (2016) motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi kerja perlu didorong dan ditingkatkan agar dapat melaksanakan kinerja yang baik (Li et al., 2020), namun bila kinerja tidak memiliki motivasi yang baik, akan menyebabkan kecenderungan sulit bekerja dengan baik dan tidak bertanggung jawab, dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka pencapaian produktivitas yang tinggi mudah diperoleh. Menurut Locke & Schatke (2019) menyatakan bahwa motivasi merupakan hal atau sesuatu yang mendorong seseorang berbuat sesuatu. Mengarahkan dan memotivasi orang lain adalah pekerjaan para manajer. Penelitian yang dilakukan Moheri & Arifah(2015) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Badzaly (2021) dan Ridwan & Hamelinda (2017) terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial maupun pengaruh tidak langsung dengan mediasi motivasi kerja pada BUMDesa di Kabupaten Bengkalis.

## II. LANDASAN TEORI

### Teori Penetapan Tujuan (Goal Setting Theory)

*Goal Setting Theory* awalnya dikemukakan oleh Locke (1968). Teori ini menerangkan bahwa dua *cognitions* yaitu *value* dan *intentions* (tujuan) sangat berpengaruh terhadap perilaku seseorang. Berdasarkan teori ini seorang individu menentukan tujuan atas perilaku di masa depan dan tujuan tersebut akan berpengaruh terhadap perilakunya tersebut. Teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dilihat sebagai sebuah tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh seseorang. Jika seseorang tersebut komitmen dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi terhadap kinerjanya. Li (2021) menyatakan tujuan memiliki pengaruh yang luas terhadap perilaku seseorang dan kinerja dalam organisasi serta praktik manajemen. Sebuah tujuan agar efektif, diperlukan ringkasan umpan balik yang mengungkapkan kemajuan manajer dalam mencapai tujuan (Errida & Lotfi, 2021). Apabila mereka tidak mengerti arti dari kemajuan, maka akan sulit bagi mereka untuk bisa menyesuaikan tingkat atau arah usaha yang diperlukan untuk menyesuaikan strategi kinerja dan mencocokkan apa yang diperlukan dalam mencapai tujuan

### Kinerja Manajerial

Menurut Campbell et.al (1993), "*performance is what the organization hires one to do, and do well*". Sedangkan menurut Lengkong et al. (2019) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

(Hartono & Rahadi, 2021).

Mahoney *et al.* (1963) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (Ishaq, 2021). Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan instrumen *self rating* (Saputra *et al.*, 2020). Kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan (supervisi), pengaturan staf (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan (*representatif*). Kinerja Manajerial adalah sebuah penentuan secara periodik terhadap efektivitas organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran dan kriteria yang telah ditetapkan pada perencanaan sebelumnya. Kinerja manajerial adalah hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Wokas *et al.*, 2022). Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan (Kristianto & Setiawan, 2018).

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Agustina *et al.*, 2021). Kepemimpinan merupakan suatu proses, bukan sebagai orangnya. Luthans, *et al.* (2021) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut sementara itu kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai perilaku pemimpin dan pengikut yang termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan yang lebih baik (Park *et al.*, 2021). Kepemimpinan transformasional juga dicirikan sebagai tipe kepemimpinan yang dapat mendorong dan memotivasi orang untuk tampil di level yang lebih tinggi (Buil *et al.*, 2019). Pemimpin transformasional harus memiliki kemampuan untuk menginspirasi pengikut dengan memberikan visi ke arah mana kelompok harus melangkah sehingga dapat merangsang aktivitas kinerja yang tinggi dan dapat menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik (Nugraha *et al.*, 2022).

### **Motivasi Kerja**

Motivasi atau *motivation* dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya (Sinaga, 2020). Motivasi adalah pemberian daya pendorong yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan berintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pengertian di atas menyatakan bahwa dengan adanya motivasi diharapkan setiap karyawan mau kerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Nasution *et al.*, 2021). Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Menurut Judge & Robbins (2017) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas arah dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran. Motivasi dapat memacu karyawan untuk berpikir dan menggunakan tenaga dalam melakukan pekerjaannya demi mencapai tujuan perusahaan. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi akan bekerja dengan penuh disiplin, inisiatif melakukan tanggung jawabnya untuk melakukan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien. Apabila motivasi kerja para karyawan tinggi maka karyawan dapat memiliki kinerja yang baik pula. Oleh karena itu diperlukan motivator yang kuat dari pihak perusahaan terutama dari pemimpin perusahaan.

## **III. METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Sampel Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian menggunakan paradigma positivism dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 90 ketua Badan Usaha Milik

Desa yang tersebar di 11 Kecamatan di Wilayah Kabupaten Bengkalis, Provinsi Riau. Kuesioner diberikan kepada 90 responden tersebut dengan hasil sebanyak 74 kuesioner yang dikembalikan dan dilakukan olah data menggunakan software Smart PLS.

**Pengukuran Variabel**

Variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial adalah hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja manajerial diukur dengan 8 indikator dengan 10 pertanyaan mengacu pada Mahoney et al (1963). Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang diperkenalkan menurut adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan hubungan efek pimpinan terhadap bawahan dan diukur menggunakan 4 indikator dengan 18 item pertanyaan mengacu pada Boss dan Avolio (1994), sementara variabel mediasinya adalah motivasi. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal dan diukur menggunakan 4 indikator dengan 4 item pertanyaan mengacu pada Hasibuan (2007).

**IV. HASIL**

**Karakteristik Responden**

Setelah semua data dan informasi dari kuesioner terkumpul, maka tahap pengolahan data dapat segera dimulai. Program Smart pls 3.0 digunakan untuk mengolah data. Tabel 1 menunjukkan ringkasan statistik deskriptif dari masing-masing responden berdasarkan tahapan pengolahan data yang telah dilakukan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada BUMDesa di Kabupaten Bengkalis, maka dapat diketahui karakteristik responden sebagai berikut:

Tabel 1. Deskripsi Responden

Deskripsi	Frekuensi	%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	67	91
Perempuan	7	9
Usia		
21- 30 tahun	15	20
31- 40 tahun	41	55
41- 50 tahun	15	20
>50 tahun	3	4
Pendidikan		
SMA / Sederajat	21	28
Diploma	15	20
Sarjana	36	49
Pascasarjana	2	3
Lama menduduki jabatan		
< 1 tahun	21	28
1 – 5 tahun	46	62
5 – 10 tahun	7	10

Tabel 1 menunjukkan bahwa responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 67 responden atau 91% sementara sisanya sebanyak 7 responden berjenis kelamin perempuan (9%). Hal ini bisa disimpulkan bahwa responden yang bekerja sebagai pemimpin lebih banyak yang berjenis kelamin laki-laki dibandingkan jenis kelamin perempuan dan menunjukkan bahwa laki-laki yang lebih memiliki waktu yang cukup dan jiwa kepemimpinan untuk mengelola dan menjalankan Badan Usaha Milik Desa dibandingkan dengan perempuan.

Tabel 1 menginformasikan bahwa dilihat dari usia para responden mayoritas berusia antara 31-40 tahun sebanyak 41 orang (55%). Hal ini bisa disimpulkan bahwa responden yang bekerja sebagai pemimpin lebih banyak berusia lebih dari 30 tahun dan bahwa pada usia tersebut, responden memiliki kedewasaan dan sudah cukup matang untuk memimpin sebuah Badan Usaha. Hal ini sejalan dengan jenis kelamin responden yaitu laki-laki dimana pada usia tersebut adalah usia produktif dan secara psikologis menunjukkan sikap kedewasaan dan kebijaksanaan untuk menjadi seorang pemimpin.

Tabel 1 memberikan informasi bahwa mayoritas responden mengenyam pendidikan tingkat Sarjana sebanyak 36 responden (49%). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum tingkat pendidikan ketua Badan Usaha Milik Desa tinggi sehingga mampu membuat keputusan baik keputusan operasional maupun strategik. Tingkat Pendidikan yang tinggi memungkinkan ketua BUMDes memberikan arahan dan mampu memberikan dorongan motivasi kepada anggota yang lain.

Tabel 1 memberikan informasi bahwa mayoritas responden menjabat sebagai ketua Badan Usaha Milik Desa berkisar antara 1 sampai dengan 5 tahun yang merupakan jangka waktu yang umum untuk memimpin sebuah entitas dimana dengan jangka waktu tersebut yang relatif singkat pemimpin dituntut untuk memiliki kinerja yang optimal sehingga harus mampu memberikan semangat dan menggerakkan bawahan bahwa dengan waktu yang relatif singkat mampu memberikan hasil yang diharapkan.

### Evaluasi Model Pengukuran

Setelah dilakukan analisis terhadap karakteristik responden, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis inferensial dengan bantuan perangkat lunak Smart PLS dimulai dengan evaluasi model pengukuran. Evaluasi model pengukuran menunjukkan hubungan variabel laten dengan indikatornya dan dievaluasi dengan melihat nilai loading factor terlebih dahulu selanjutnya baru dilihat nilai AVE, cronbach's alpha dan composite reliability. Nilai yang dapat diterima adalah loading factor diatas 0,6, AVE diatas 0,5 cronbach's alpha dan composite reliability lebih dari 0,7 (Chin, 1998; Hair et al., 2021). Hasil uji evaluasi model pengukuran disajikan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2 Hasil Uji Loading Factor

Variabel	Notasi	Loading Factor	Keterangan
Kinerja Manajerial	Y1	0.752	Dipakai
	Y2	0.646	Dipakai
	Y3	0.695	Dipakai
	Y4	0.885	Dipakai
	Y5	0.879	Dipakai
	Y6	0.926	Dipakai
	Y7	0.741	Dipakai
	Y8	0.554	Dihapus
	Y9	0.565	Dihapus
	Y10	0.800	Dipakai
Kepemimpinan Transformasional	X1	0.641	Dipakai
	X2	0.644	Dipakai
	X3	0.353	Dihapus
	X4	0.506	Dihapus
	X5	0.766	Dipakai
	X6	0.607	Dipakai
	X7	0.862	Dipakai
	X8	0.748	Dipakai
	X9	0.794	Dipakai
	X10	0.714	Dipakai

	X11	0.763	Dipakai
	X12	0.542	Dihapus
	X13	0.772	Dipakai
	X14	0.605	Dipakai
	X15	0.598	Dihapus
	X16	0.085	Dihapus
	X17	0.506	Dihapus
	X18	0.678	Dipakai
Motivasi Kerja	Z1	0.644	Dipakai
	Z2	0.757	Dipakai
	Z3	0.817	Dipakai
	Z4	0.767	Dipakai

Tabel 2 memperlihatkan bahwa masih terdapat nilai loading factor dibawah 0.6 sehingga dihapus dalam model penelitian. Setelah dilakukan penghapusan, maka selanjutnya dilakukan kembali pengujian loading factor tersebut dan didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 3. Hasil Uji Model Pengukuran

Variabel	Notasi	Loading Factor	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kinerja Manajerial	Y1	0.778	0.641	0.918	0.934
	Y2	0.672			
	Y3	0.708			
	Y4	0.898			
	Y5	0.862			
	Y6	0.913			
	Y7	0.742			
	Y10	0.798			
Kepemimpinan Transformasional	X1	0.677	0.534	0.919	0.931
	X2	0.669			
	X5	0.795			
	X6	0.607			
	X7	0.868			
	X8	0.787			
	X9	0.830			
	X10	0.693			
	X11	0.755			
	X13	0.793			
	X14	0.626			
X18	0.608				
Motivasi Kerja	Z1	0.632	0.560	0.736	0.835
	Z2	0.761			
	Z3	0.814			
	Z4	0.774			

Dari tabel 3 dapat disimpulkan bahwa semua indikator sudah memenuhi kriteria yang ditetapkan dan selanjutnya dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi model struktural atau hubungan antar variabel laten.

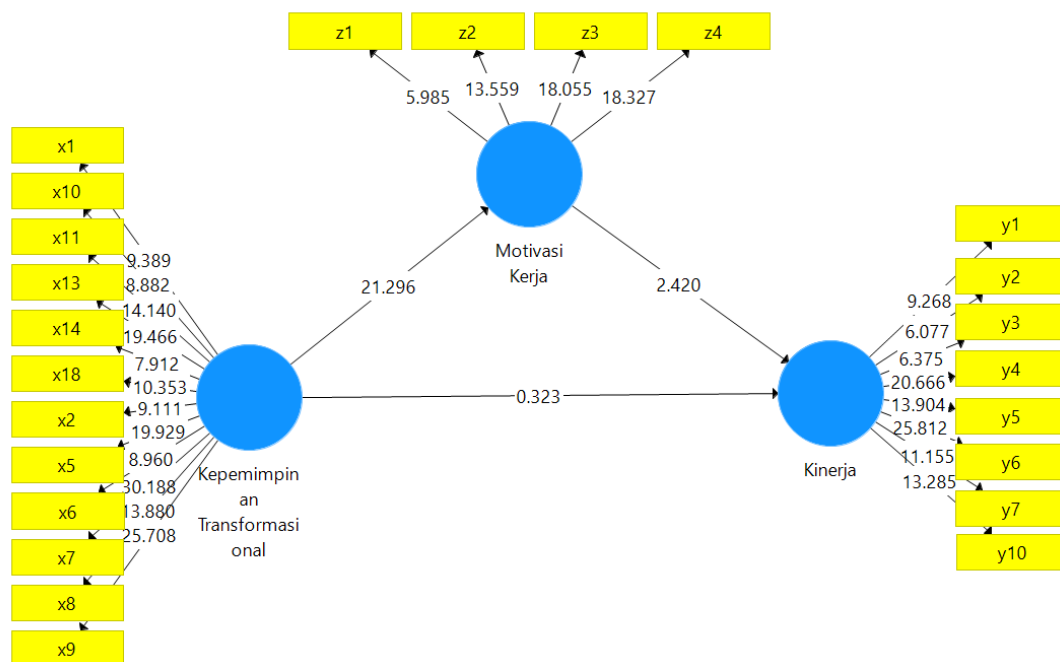
### Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi Model struktural merupakan pengujian terhadap hubungan antara variabel laten dalam sebuah model dalam hal ini untuk mengetahui hubungan antara variabel kepemimpinan

transformatif, kinerja manajerial, dan motivasi kerja. Berikut adalah hasil dari pengujian model struktural sebagaimana dalam tabel 4 dan gambar 1.

Tabel 4. Uji Signifikansi

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	t-statistik	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Manajerial	0.064	0.323	Tidak Signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja	0.796	21.296	Positif Signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja Manajerial	0.503	2.420	Positif Signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja → Kinerja Manajerial	0.400	2.242	Mediasi Penuh



Gambar 1. Model Akhir

**V. PEMBAHASAN**

Sesuai dengan tabel 4 diperoleh bahwa koefisien jalur antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial sebesar 0,064 dengan nilai t-statistik  $0,323 < 1,96$  yang menyiratkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial yang berarti bahwa ketika para pemimpin perusahaan menerapkan tipe kepemimpinan tersebut tidak akan berakibat pada meningkatnya kinerja manajerial Badan Usaha Milik Desa. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Purwanto et al., 2021; Bhakti & Hartono, 2022). Hal ini juga dipengaruhi oleh tingkat pendidikan yang tinggi dari Ketua BUMDes tersebut sehingga sudah memiliki tanggung jawab yang besar terhadap amanah yang diberikan untuk mengelola dan mempertanggung jawabkan kerjanya.

Sesuai dengan tabel 4 diperoleh bahwa koefisien jalur antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja sebesar 0,796 dengan nilai t-statistik  $21,296 > 1,96$

yang menyiratkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang berarti bahwa ketika para pemimpin perusahaan menerapkan tipe kepemimpinan tersebut akan berakibat pada meningkatnya motivasi kerja pegawai Badan Usaha Milik Desa. Berdasarkan teori harapan yang dikemukakan oleh Vroom (1964) dimana dalam teori tersebut juga mengedepankan mengenai prinsip bahwa individu dalam sebuah organisasi akan termotivasi dalam melakukan hal-hal yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Seorang manajer secara langsung maupun tidak langsung akan berusaha memberikan motivasi kerja pada bawahannya sejalan dengan tujuan. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Ekhsan & Setiawan, 2021; Huynh, 2021). Hal ini juga dipengaruhi oleh kematangan usia tinggi dari Ketua BUMDes tersebut sehingga sudah memiliki kepedulian untuk memberikan semangat dan dorongan baik internal maupun eksternal.

Sesuai dengan tabel 4 diperoleh bahwa koefisien jalur antara motivasi kerja terhadap kinerja manajerial sebesar 0,503 dengan nilai t-statistik  $2,420 > 1,96$  yang menyiratkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial yang berarti bahwa ketika para pemimpin memiliki motivasi yang tinggi akan berakibat pada meningkatnya kinerja manajerial Badan Usaha Milik Desa. Hasil temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial hal ini dikarenakan dorongan kerja seorang pimpinan yang menjadi prioritas bagi seorang pemimpin dalam mengembangkan usaha tersebut. Semangat dan dorongan yang diberikan pemimpin sangat membantu Badan Usaha desa ini dalam kinerja manajerial agar potensi yang ada di masyarakat bisa berkembang di pasar bisnis. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Hariyanti et al., 2021; Susmadiana et al., 2021). Hal ini juga dipengaruhi oleh kematangan masa kerja dari Ketua BUMDes tersebut yang relatif singkat sehingga akan terpacu dan memiliki semangat juang yang tinggi untuk mencapai target kinerja yang diharapkan masyarakat.

Sesuai dengan tabel 4 diperoleh bahwa koefisien jalur antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial melalui motivasi kerja sebesar 0.400 dengan nilai t-statistik  $2.240 > 1,96$  yang menyiratkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial melalui motivasi kerja. Pengaruh tidak langsung pada hubungan ini bersifat signifikan sementara pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial tidak signifikan sehingga disimpulkan motivasi kerja mampu memediasi secara penuh (*full mediation*). Hal ini dapat dipahami bahwa pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja dimulai dari faktor internal sehingga harus benar-benar ditingkatkan tingkat motivasi sehingga pada akhirnya meningkatkan kinerja manajerial.

## VI. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan, dapat disimpulkan bahwa ternyata kepemimpinan transformasional tidak terbukti mampu meningkatkan kinerja manajerial dan hanya mampu meningkatkan motivasi kerja. Selain itu motivasi kerja mampu memediasi penuh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial sehingga motivasi menjadi faktor terpenting dalam meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya Data yang di ambil hanya menggunakan satu subjek yaitu direktur BUMDes dan Sampel dalam penelitian ini masih tergolong sedikit sehingga penelitian selanjutnya dapat memperluas dengan cakupan yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, M., Churiyah, M., Agustina, Y., & Arief, M. (2022). Analisis Innovative Work Behavior Guru Smk Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kabupaten Malang Melalui Organizational Justice dan Gaya Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 7(2), 132-146.
- Ansong, A., Agyeiwaa, A. A., & Gnankob, R. I. (2022). Responsible leadership, job satisfaction and duty orientation: lessons from the manufacturing sector in Ghana. *European Business Review*, (ahead-of-print).

- Badzaly, F. N. (2021). Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 66-71.
- Bakti, R., & Hartono, S. (2022). The Influence of Transformational Leadership and work Discipline on the Work Performance of Education Service Employees. *Multicultural Education*, 8(01), 109-125.
- 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, 64-75.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). Jossey-Bass.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Ekhsan, M., & Setiawan, I. (2021). The Role of Motivation Mediation on the Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(1), 35-40.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
- Fitria, F. (2020). Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat melalui Badan Usaha Milik Desa (Bumdes. *Adl Islamic Economic: Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, 1(1), 13-28.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*.
- Hariyanti, W., Noor, F. M., & Dewa, A. L. (2021). Pluriform motivation as moderation of budget participation relationship towards managerial performance (Empirical study on manufacturing industry in Indonesia). *Universal Journal of Accounting and Finance*, 8(4), 131-139.
- Hartono, A., & Rahadi, D. R. (2021). Work From Home Terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18(1), 16-21.
- Hasanah, N. (2019). Upaya Peningkatan Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat Desa Melalui Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Desa Melirang Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik. *QIEMA (Qomaruddin Islam., vol. Vol. 5 No. 1, pp. 14–45*.
- Hasibuan, P. (2016). Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Kecamatan Medan Area (Doctoral dissertation, UNIMED).
- Hastuti, W. N. (2021). PENGARUH PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, MOTIVASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (SURVEY PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAMBI) (Doctoral dissertation, Akuntansi).
- Hawa, S., Sokarina, A., & Suryantara, A. B. (2022). Peran Bumdes Maria Maju Untuk Mewujudkan Kemandirian Ekonomi (Studi Kasus Desa Maria Kecamatan Wawo Kabupaten Bima). *Balance: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 1(2), 235-243.
- Huynh, T. (2021). A study on the effect of transformational leadership on work motivation: A case of employees at small and medium enterprises in Vietnam. *Management Science Letters*, 11(1), 41-48.
- Ishak, P. (Ed.). (2021). *Kinerja manajerial: ditinjau dari karakteristik sistem akuntansi manajemen, activity based management, desentralisasi*. Cv. Cahaya Arsh Publisher & Printing.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Kristianto, Y., & Setiawan, T. (2018). Keterpengaruhi Kinerja Manajerial Oleh Ketidakpastian Lingkungan Dan Desentralisasi; Studi Pada Usaha Ritel Lawson, Jakarta. *Journal of Business & Applied Management*, 11(2).

- Ladung, F., & Syukri, F. (2022). Pemetaan Potensi Desa Sebagai Korbisnis Bumdes dalam Meningkatkan Perekonomian Desa (Desa Cempa Kecamatan Enrekang Kabupaten Enrekang). *Jurnal Mirai Management*, 7(2), 256-265.
- Lee, W. R., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2021). How leaders' positive feedback influences employees' innovative behavior: The mediating role of voice behavior and job autonomy. *Sustainability*, 13(4), 1901.
- Lengkong, F., Lengkong, V. P., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh Keterampilan, Pengalaman dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tri Mustika Cocominaesa (Minahasa Selatan). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(1).
- Li, H., Majumdar, R., Chen, M. R. A., & Ogata, H. (2021). Goal-oriented active learning (GOAL) system to promote reading engagement, self-directed learning behavior, and motivation in extensive reading. *Computers & Education*, 171, 104239.
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120229.
- Listianov, R. (2022). Analisis Motivasi Kerja pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Peternakan dengan Pengaruh Kompensasi serta Disiplin Kerja. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(2), 127-133.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277.
- Lumintang, J., & Waani, F. J. (2019). Peningkatan Kapasitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Koka Dan Desa Kembes 2 Kecamatan Tombulu. *The Studies of Social Sciences*, 2(1), 15-21.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition*. IAP.
- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee & S.J. Carroll. (1963). *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati: South Western Publ. Co.
- Martha, A. R., Rahardjo, K., & Prasetya, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *PROFIT: JURNAL ADMINISTRASI BISNIS*, 1-13.
- Moheri, Y., & Arifah, D. A. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 16(1), 86-93.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat ganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta. Salemba Empat
- Nasution, M. D. M., Mada, A. A., Asnawi, A., Rudiansyah, M., & Wahab, A. (2021). Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Maritim Barito Perkasa Banjarmasin. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 1(3), 150-156.
- Nugraha, K. W., Noermijati, N., & Suryadi, N. (2022). The Role Of Engagement Leadership And Motivation In Pharmaceutical Companies During Pandemic Covid-19. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 6(1), 132-148.
- Odeh, R. B. M., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., & Alshurideh, M. T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Ofei, A. M. A., & Paarima, Y. (2022). Nurse managers leadership styles and intention to stay among nurses at the unit in Ghana. *The International Journal of Health Planning and Management*, 37(3), 1663-1679.
- Pariesti, A. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada

- Inspektorat Kabupaten Katingan). In *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan* (Vol. 2, No. 1, pp. 171-180).
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2021). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*.
- Plachy, R. J., & Smunt, T. L. (2022). Rethinking managership, leadership, followership, and partnership. *Business Horizons*, 65(4), 401-411.
- Prabhu, N., Ramaprasad, B. S., Prasad, K., & Modem, R. (2021). Does workplace spirituality influence reflexivity in ongoing teams? Examining the impact of shared transformational leadership on team performance. *South Asian Journal of Business Studies*.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of Management Innovation, Transformational Leadership, and Knowledge Sharing on Market Performance of Indonesian Consumer Goods Company. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 424-434.
- Rahmatullah, F. F. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Empiris Pada Bank Mandiri Kantor Cabang Kota Magelang) (Doctoral dissertation, Skripsi, Universitas Muhammadiyah Magelang).
- Ridwan, M., & Hamelinda, F. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial (Surveypada Kantor Cabang Pembantu Bank di Kota Sungai Penuh). *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 6(3), 169-181.
- Saad Alessa, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 682092.
- Saputra, P. H., Bone, H., & Lestari, L. (2020). Pentingnya Ukuran Kinerja Nonfinansial dalam Balanced Scorecard, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Manajerial. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 5(2), 210-221.
- Sari, F., Sudiarditha, I. K. R., & Susita, D. (2021). Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance: Its Effect through Job Satisfaction. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, 3(2), 98-113.
- Scuotto, V., Nespoli, C., Tran, P. T., & Cappiello, G. (2022). An alternative way to predict knowledge hiding: The lens of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 140, 76-84.
- Sinaga, S. (2020). Peranan Balas Jasa dan Insentif Terhadap Motivasi Kerja pada PT. Sony Gemerlang Medan. *Jurnal Darma Agung*, 28(1), 132-144.
- Sürücü, L., Maslakçı, A., & Sesen, H. (2022). Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: testing a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, (ahead-of-print).
- Susmadiana, S., Lian, B., & Puspita, Y. (2021). The Effect of Managerial Supervision and Work Motivation on Improving Principal's Performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 2(2), 181-187.
- Umami, R. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jak (Jurnal Akuntansi) Kajian Ilmiah Akuntansi*, 7(1), 96-105.
- Wokas, B. C. P., Saerang, D., & Mawikere, L. (2022). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. UPHUS KHAMANG INDONESIA. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 5(2), 921-932.