

Pengaruh Motivasi Ekstrinsik dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Umum, Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kota Surabaya

Reni Sulistyowati¹

Universitas Negeri Surabaya¹

Email korespondensi: reni.sulistyowati1990@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the influence of Extrinsic Motivation and Transformational Leadership on the Performance of Employees in the General Protocol and Leadership Communication Section (Umprokopim) of the Surabaya City Government. This type of research uses a descriptive quantitative method. The population of this study consisted of 65 employees of the Umprokopim Section. The sampling technique used was non-probability sampling. The number of samples used was the entire population, namely 65 respondents. Questionnaire data collection was conducted through the indirect distribution of questionnaires using Google Forms. The analysis method employed was the multiple linear regression method, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 26.0 Software. The results showed that extrinsic motivation had a positive and significant effect on employee performance, and transformational leadership also had a positive and significant impact on employee performance. Based on these three results, the three hypotheses are correct and acceptable. The implications of this study suggest that it is necessary to enhance employee extrinsic motivation by optimising salaries and incentives, as well as refining transformational leadership styles to boost employee work motivation through inspirational leadership, thereby improving the performance of Umprokopim employees in Surabaya City Government.

Keywords: Employee Performance; Extrinsic Motivation; Multiple Linear Regression; Non-Probability Sampling; Transformational Leadership

1. PENDAHULUAN

Seiring perkembangan zaman, pemerintah telah berupaya memperbaiki dan meningkatkan peran masing-masing aparatur dalam organisasi pemerintahan agar mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan memberikan nilai manfaat bagi organisasi atau masyarakat lainnya di berbagai daerah. Dalam UU Republik Indonesia No. 23 Tahun 2014, Tugas dan fungsi utama dari Pemerintah Daerah sendiri yaitu mengoptimalisasi pelayanan dan pembangunan sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat daerah.

Dalam UU Republik Indonesia No. 23 Tahun 2014, seorang kepala daerah dan Sekretaris Daerah berkantor di Sekretariat Daerah yang terdiri dalam beberapa bagian ataupun biro di dalamnya yang dipimpin oleh kepala bagian. Bagian Umum, Protokol Dan Komunikasi Pimpinan merupakan unit kerja yang berada di bawah Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya yang baru dibentuk pada tahun 2022 berdasarkan Peraturan Walikota. Salah satu alasan pembentukan bagian ini adalah untuk menggabungkan fungsi umum, protokol, dan komunikasi pimpinan guna meningkatkan efektivitas koordinasi di lingkup pemerintahan kota.

Penggabungan tiga fungsi bagian menjadi satu bagian tentu akan berdampak pada kinerja pegawai. Upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan tersendiri

dalam manajemen karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup suatu instansi pemerintah, tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Menurut Alhumeisat (2023), kinerja karyawan dapat diartikan sebagai kuantitas dan kualitas yang diharapkan dari setiap karyawan untuk dijadikan kriteria penilaian karyawan di perusahaan. Berdasarkan hasil observasi langsung di Bagian Umum, Protokol dan Komunikasi Pimpinan (Umprokopim) Sekretariat Daerah Kota Surabaya, dapat diketahui bahwa tren tingkat kepuasan penerima layanan Bagian Umprokopim Sekretariat Daerah Kota Surabaya terjadi konsistensi peningkatan kinerja penyelenggaraan pelayanan publik dari tahun 2021 hingga 2023 pada Bagian Umprokopim Sekretariat Daerah Kota Surabaya.

Berdasarkan data yang didapat, diketahui rata-rata unsur pelayanan telah memberikan hasil sangat memuaskan kepada pelanggan dengan nilai di atas 3,9. Namun, adanya penyimpangan secara signifikan antara nilai SKM unsur Biaya/Tarif Layanan dengan nilai SKM unsur Perilaku Petugas mengindikasikan bahwa adanya layanan yang masih kurang sangat memuaskan dari pelayanan petugas kepada pelanggan pada unsur perilaku petugas. Hal ini tentu menjadi perhatian dalam penelitian ini untuk menganalisis faktor-faktor apa yang masih mempengaruhi karyawan selaku petugas sehingga masih belum bisa memberikan pelayanan yang sempurna kepada pelanggan.

Berdasarkan hasil rekapitulasi saran/kritik serta pengaduan yang masuk melalui berbagai kanal aduan yang telah disediakan, diperoleh beberapa aduan yang menjadi perhatian dan dapat digunakan dalam pembahasan rencana tindak lanjut yaitu sebagai berikut: (1) Loker pelayanan ditambah dan dipercepat, input data bisa dengan menggunakan pelayanan internet, (2) Pelayanan harus bolak balik, dan (3) Pelayanan ditingkatkan, melayani dengan senyum dan ramah.

Adapun kondisi permasalahan/kekurangan dari unsur pelayanan dapat digambarkan sebagai berikut: (1) Waktu penyelesaian pelayanan masih dirasakan lambat oleh masyarakat. Layanan pengiriman surat secara online melalui email dan whatsapp sebenarnya sudah dilakukan namun belum banyak masyarakat yang melakukan pengiriman surat secara online dan langsung datang ke lokasi layanan, dan (2) Petugas layanan belum pernah diberikan pelatihan khusus terkait *service excellent* serta belum ada penerapan pemberian penghargaan kepada petugas yang berprestasi.

Tabel 1. Daftar hadir pegawai Bagian Umprokopim Tahun 2024

Bulan	Jumlah Pegawai	Hari Kerja Efektif	Jumlah Hadir	Kehadiran (%)	Dinas Luar / Diklat / Dinas di Rumah	Cuti Tahunan	Tidak Hadir
Jan	53	1166	1137	97.51	4	25	0
Peb	53	954	920	96.44	26	14	0
Mar	53	954	915	95.91	26	17	1
Apr	53	848	827	97.52	6	17	0
Mei	53	954	921	96.54	25	9	0
Jun	53	954	906	94.97	45	10	0
Jul	53	1219	1181	96.88	26	19	0

Agu	54	1166	1134	97.26	26	12	0
Sep	54	1060	1041	98.21	5	14	0
Okt	54	1219	1190	97.62	4	25	0

Sumber: Bagian Kepegawaian, 2024

Bagian Umprokopim Sekretariat Daerah Kota Surabaya memiliki target absensi karyawan tidak lebih dari 3,0% setiap bulannya. Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui daftar kehadiran karyawan yang melebihi target minimum kehadiran yaitu sebesar 96,44% di Bulan Pebruari, 95,91% di Bulan Maret, 96,54% di Bulan Mei, 94,97% di Bulan Juni, dan 96,88% di Bulan Juli. Angka persentase tingkat presensi yang melebihi target dapat diartikan bahwa terdapat indikasi menurunnya kinerja pegawai Bagian Umprokopim Sekretariat Daerah Kota Surabaya.

Identifikasi dan penyelesaian ketidakcocokan kinerja karyawan merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia (Aguinis, 2019). Karyawan mungkin kurang termotivasi atau tidak memiliki dorongan untuk mencapai kinerja yang tinggi dapat disebabkan karena adanya faktor internal karyawan kurang puas dalam bekerja; prestasi kerja yang sulit diraih; tidak adanya peluang berkarir; dan rendahnya rasa tanggung jawab dalam bekerja. Kurang motivasi kerja juga dapat disebabkan dari factor eksternal dari dalam diri karyawan, di antaranya: gaji yang tidak sesuai dengan harapan karyawan; kondisi kerja yang tidak kondusif; tidak adanya jaminan kesehatan dan masa tua; dan kurangnya dorongan atasan kepada bawahan untuk semangat bekerja. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang jelas dan terbuka agar karyawan dapat memahami tugas-tugas mereka dengan benar dan memahami tujuan organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan yang efektif atau kejelasan dalam memberikan arahan dari seorang atasan diperlukan untuk dapat membuat karyawan melakukan tugas dengan cara yang sesuai dengan ekspektasi.

Menurut Yukl (dalam Evitasari, 2023) Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi, mengembangkan, dan memberdayakan pengikut. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan karena mereka terlibat erat dengan transformasi organisasi. Penelitian-penelitian relevan yang menganalisis hubungan Kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan juga telah dilakukan. Priyatmo (2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, terdapat hasil yang berbeda dalam penelitian yang dilakukan oleh Purwanto et al. (2020) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Motivasi ekstrinsik merupakan salah satu faktor awal yang merujuk pada faktor-faktor di luar individu karyawan yang mendorong mereka untuk melakukan tindakan atau mencapai tujuan tertentu sehingga karyawan dapat merasa diakui, terlibat, dan memiliki motivasi internal untuk berkinerja dengan baik (Dang *et al.*, 2020). Motivasi ekstrinsik merupakan suatu dorongan yang tumbuh dari luar pegawai yang membantu menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang sehingga individu dapat memicu semangatnya dalam bekerja (Luthan dalam Novianti et al., 2021). Penelitian-penelitian relevan terkait hubungan motivasi ekstrinsik dengan kinerja

karyawan telah dilakukan. Penelitian Potu et al. (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, penelitian Samuel dan Septina (2020) menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian selanjutnya untuk mengetahui pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan

Menurut Stoner (dalam Aguinis, 2019) menyatakan kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok, atau organisasi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Aguinis (2019), di antaranya yaitu motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, komunikasi interpersonal, kepemimpinan transformasional, semangat kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, beban kerja, lingkungan kerja, dan kesehatan keselamatan kerja, komunikasi, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi, *reward* dan *punishment*. Menurut Kasmir (dalam Ainnisya dan Susilowati, 2018), indikator yang dapat mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut: Absensi, Kejujuran, Tanggung jawab, Kemampuan (hasil kerja), Loyalitas, Kepatuhan, Kerja sama, Kepemimpinan, dan Prakarsa.

Motivasi Ekstrinsik

Menurut Hakim (2009:241), motivasi adalah suatu usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar ia tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu. Lalu, menurut Herzberg (2001), yang dimaksud dengan faktor motivasi adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik yaitu motivasi yang bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri seseorang, contohnya budaya organisasi yang turut menentukan perilaku seseorang dalam aktifitas pekerjaannya. Menurut Herzberg (dalam Triadi et al., 2019) ada beberapa indikator-indikator didalam motivasi ekstrinsik yaitu: Keamanan kerja, Kebijaksanaan perusahaan, Kualitas supervise, Hubungan antar rekan-rekan, dan Hubungan atasan dengan bawahan.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Kartono (dalam Harahap dan Khair, 2020), kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Sedangkan, menurut Yukl (dalam Evitasari, 2023) Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi, mengembangkan, dan memberdayakan pengikut. Indikator kepemimpinan transformasional menurut Hidayat et al., (2018) di antaranya sebagai berikut: pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, Pertimbangan individu, dan perilaku ideal.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan menggunakan teknik *non probability sampling* dengan metode *sampling* jenuh dengan jumlah 65 orang karyawan Umprokopim Pemerintah Kota Surabaya. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode Kuesioner. Teknik pengumpulan data yang digunakan penelitian ini merupakan teknik pengumpulan data secara *online*, dengan *google form* yang disebar melalui *WhatsApp* sebagai media pengumpulan data. Untuk mendapatkan sebuah penilaian dan mengetahui persepsi atas setiap jawaban yang diberikan responden, maka penelitian ini menggunakan salah satu skala pengukuran yakni skala likert 1 sampai 5, di mana skala likert terbagi atas beberapa bobot penilaian sebagai berikut: Sangat tidak setuju bernilai 1; Tidak setuju bernilai 2; Ragu – ragu bernilai 3; Setuju bernilai 4 dan; Sangat setuju bernilai 5. Teknik analisis data dilakukan menggunakan Teknik Analisis Regresi Linier Berganda dengan bantuan *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versi 26.0. Uji data yang digunakan yaitu dengan mengaplikasikan model analisis regresi linier berganda dengan persamaan berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + e$$

Dengan dasar persamaan tersebut, maka persamaan untuk penelitian ini yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

A : Konstanta

X₁ : Motivasi Ekstrinsik

X₂ : Kepemimpinan Transformasional

b₁ : Koefisien regresi Kinerja Karyawan yang didasarkan pada Motivasi Ekstrinsik

b₂ : Koefisien regresi Kinerja Karyawan yang didasarkan pada Kepemimpinan Transformasional

e : *error*

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan sudah dinyatakan valid agar pengujian dapat dilanjutkan. Data dikatakan valid jika *r* table memiliki nilai diatas 0,361 dan memiliki nilai positif (Ghozali, 2016:53). Jika hasil dari pengujian validitas tersebut diperoleh nilai korelasi positif dan lebih dari 0,361 maka dikatakan bahwa instrumen memiliki validitas konstruk yang baik. Berdasarkan hasil analisis menggunakan *software SPSS* versi 26 diperoleh data pengujian validitas variabel motivasi ekstrinsik, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r _{table}	r _{hitung}
Motivasi ekstrinsik (X ₁)	Administrasi dan kebijakan pemerintahan	0,2404	0,781
	Administrasi dan kebijakan pemerintahan		0,798

Variabel	Indikator	r_{tabel}	r_{hitung}
	Gaji	0,2404	0,727
	Gaji		0,709
	Hubungan interpersonal		0,879
	Hubungan interpersonal		0,892
	Kondisi lingkungan kerja		0,865
	Kondisi lingkungan kerja		0,881
	Motivasi inspiratif		0,934
	Motivasi inspiratif		0,929
	Stimulasi intelektual		0,906
	Stimulasi intelektual		0,956
Kepemimpinan transformasional (X2)	Pertimbangan individu	0,2404	0,902
	Pertimbangan individu		0,851
	Perilaku ideal		0,922
	Perilaku ideal		0,922
	Motivasi inspiratif		0,942
	Motivasi inspiratif		0,947
	Absensi		0,425
	Absensi		0,418
	Kejujuran		0,472
	Kejujuran		0,795
Kinerja karyawan (Y)	Tanggung jawab	0,2404	0,861
	Tanggung jawab		0,554
	Kemampuan (hasil kerja)		0,818
	Kemampuan (hasil kerja)		0,776
	Loyalitas		0,892
	Loyalitas		0,852
	Kepatuhan		0,874
	Kepatuhan		0,859
	Kerjasama		0,823
	Kerjasama		0,849
	Kepemimpinan		0,834
	Kepemimpinan		0,794
	Prakarsa		0,847
	Prakarsa		0,833

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Hasil uji validitas variabel motivasi ekstrinsik, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan pada tabel 2 menunjukkan hasil nilai r_{hitung} dari item-item indikator dari setiap variabel diketahui lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,2404 yang artinya indikator dari variabel motivasi ekstrinsik, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Alpha Cronbach*. Menurut Ghozali (2016:48) instrumen dikatakan reliabel apabila nilai yang dihasilkan dari *construct*

reability lebih dari 0,700. Berdasarkan hasil analisis menggunakan *software* SPSS versi 26 diperoleh hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini, antara lain: (1) Variabel Motivasi ekstrinsik menunjukkan hasil nilai Cronbach's Alpha yaitu sebesar 0,920 yang artinya kondisi variabel Motivasi ekstrinsik adalah reliabel, (2) Variabel Kepemimpinan transformasional menunjukkan hasil nilai Cronbach's Alpha yaitu sebesar 0,980 yang artinya kondisi variabel Kepemimpinan transformasional adalah reliabel, dan (3) Variabel Kinerja karyawan menunjukkan hasil nilai Cronbach's Alpha yaitu sebesar 0,942 yang artinya kondisi variabel Kinerja karyawan adalah reliabel.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 26, didapatkan persamaan sebagai berikut:

$$Y = 35,316 + 0,857X_1 + 0,368X_2 + e$$

Di mana: (1) Kinerja karyawan (Y) secara konstan bernilai sebesar 35,316 apabila Motivasi ekstrinsik (X₁) dan *Kepemimpinan Transformasional* (X₂) diasumsikan bernilai sama dengan 0. Hal ini ditunjukkan oleh konstanta 35,316 yang bertanda positif; (2) Nilai koefisien regresi Motivasi ekstrinsik (X₁) sebesar 0,857 menunjukkan bahwa Motivasi ekstrinsik mempunyai hubungan yang searah dengan Kinerja karyawan, artinya jika Motivasi ekstrinsik meningkat maka Kinerja karyawan juga akan meningkat; (3) Nilai koefisien regresi *Kepemimpinan Transformasional* (X₂) sebesar 0,386 menunjukkan bahwa *Kepemimpinan Transformasional* mempunyai hubungan yang searah dengan Kinerja karyawan, artinya jika *Kepemimpinan Transformasional* meningkat maka Kinerja karyawan juga akan meningkat; dan (4) e adalah kemungkinan kesalahan pengganggu, artinya adanya nilai dari variabel-variabel lain yang tidak disertakan dalam persamaan tetapi nilai tersebut sering kali tidak dipertimbangkan..

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat variabel pengganggu atau residual yang berdistribusi normal dalam persamaan model regresi. Kriteria nilai yang dapat digunakan untuk menunjukkan kenormalan distribusi data variabel adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* < 0,05 maka distribusi data variabel adalah tidak normal, dan (2) Jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* ≥ 0,05 maka distribusi data variabel adalah normal. Berdasarkan hasil pengujian satu sampel kolmogorov smirnov, ditemukan nilai Z kolmogorov smirnov sebesar 0,118 dan *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,308, yang menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* ≥ 0,05, sehingga ketiga variabel dinyatakan telah berdistribusi normal.

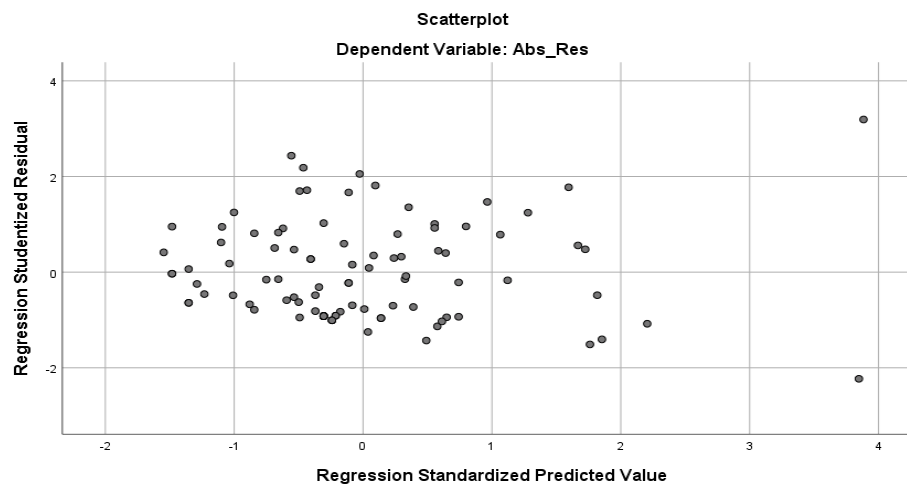
Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menentukan apakah ada hubungan linear antara variabel bebas. Menurut Supriyadi (2014:59), uji multikolinearitas menunjukkan bahwa semua variabel independen tidak menunjukkan gejala multikolinearitas; dengan kata lain, uji multikolinearitas menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang kuat antara variabel independen. Kriteria uji

multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya, jika nilai $VIF \leq 10,00$, maka artinya tidak terdapat gejala multikolinearitas, sebaliknya jika nilai $VIF > 10,00$ maka artinya terjadi gejala multikolinearitas. Berdasarkan hasil uji multikolinearitas didapatkan hasil yaitu: nilai VIF dari variabel Motivasi ekstrinsik sebesar 2,648 dan; nilai VIF variabel Kepemimpinan transformasional sebesar 2,648. Nilai VIF kedua variabel tersebut dapat diketahui mempunyai nilai lebih kecil dari 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Menurut Khairinal (2016:351) heteroskedastisitas adalah kejadian dalam regresi linier yang tidak diantisipasi karena termasuk dalam model labil dan tidak diantisipasi dalam penelitian. Sebaliknya, homoskedastisitas adalah yang diharapkan dalam penelitian. Uji menunjukkan bahwa tidak ada penyakit heteroskedastisitas jika tidak ada hubungan signifikan. Kriteria yang ada pada uji heteroskedastisitas adalah: (1) Apabila titik-titik membentuk suatu pola tertentu seperti menyempit, melebar, dan bergelombang maka terjadi heteroskedastisitas. (2) Apabila titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar luas diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan uji Gletser. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini :



Gambar 3
Hasil Uji Heteroskedastisitas
Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil *scatter plot* pada gambar 3, menunjukkan bahwa titik-titik yang ada tidak membentuk suatu pola tertentu dan menyebar luas di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi sudah memenuhi asumsi bebas dari kasus heteroskedastisitas.

Uji F

Analisis regresi berganda digunakan untuk memprediksi bagaimana kelayakan model variabel independen (Motivasi ekstrinsik dan *Kepemimpinan Transformasional*) terhadap variabel dependen (Kinerja karyawan) menggunakan regresi uji F. Kriteria pengujian : (1) Jika nilai signifikansi Uji F ≤ 0.05 menunjukkan bahwa model layak digunakan dalam penelitian. (2) Jika nilai signifikansi > 0.05 menunjukkan bahwa model tidak layak digunakan dalam penelitian. Berdasarkan hasil uji F, diperoleh nilai Sig. sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi ekstrinsik dan *Kepemimpinan Transformasional* mampu menjelaskan atau memprediksi variabel Kinerja karyawan.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Priyanto (2014:156), koefisien determinasi (R^2) adalah kuadrat dari beberapa korelasi berganda, R^2 diubah menjadi bentuk persen menunjukkan jumlah kontribusi yang diberikan Motivasi ekstrinsik dan *Kepemimpinan Transformasional* terhadap Kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji R^2 didapatkan angka R Square sebesar 0,658 atau 65,8%. Ini menunjukkan bahwa persentasi sumbangan pengaruh Motivasi ekstrinsik dan *Kepemimpinan Transformasional* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,658 atau 65,8%. Variabel lain yang tidak dimasukkan dalam pengukuran model penelitian ini adalah 34,2%, contohnya variabel budaya organisasi, *work life balance*, atau lainnya.

Uji Hipotesis (Uji t)

Kriteria pengambilan keputusan uji t adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi uji t ≤ 0.05 , maka hipotesis diterima, artinya variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. (2) Jika nilai signifikansi uji t > 0.05 , maka hipotesis ditolak, artinya variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel 3, didapatkan hasil sebagai berikut: (1) Nilai t_{hitung} variabel Motivasi ekstrinsik diperoleh sebesar 6,694 dan lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,998. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis awal atau H_0 diterima, yang artinya variabel Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan, dan (2) Nilai t_{hitung} variabel Motivasi ekstrinsik diperoleh sebesar 7,169 dan lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,998. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis awal atau H_0 diterima, yang artinya variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan.

Motivasi ekstrinsik Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berpengaruh positif dan signifikan antara Motivasi ekstrinsik dan Kinerja karyawan sehingga hipotesis awal (H_0) dalam penelitian ini diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam Motivasi ekstrinsik berpotensi meningkatkan Kinerja karyawan, mengonfirmasi asumsi bahwa ada korelasi positif antara faktor Motivasi ekstrinsik dan hasil Kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa Motivasi

ekstrinsik yang tinggi dan baik dapat menunjang pegawai untuk meningkatkan kinerja yang baik dan juga produktif.

Menurut Menurut Nawawi (dalam Triadi et al., 2019) motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Setiap perusahaan tentu akan semangat dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai keuntungan yang optimal sesuai visi misi perusahaan melalui motivasi ekstrinsik. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Potu (2020) dan Baroma (2021) yaitu motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Samuel (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mungkin dapat menjadi referensi dalam menentukan variabel lainnya yang dapat mendorong perusahaan untuk lebih menarik minat karyawan dalam meningkatkan kinerja yang maksimal.

Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja karyawan sehingga hipotesis awal (H_0) dalam penelitian ini diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam Kepemimpinan Transformasional berpotensi meningkatkan Kinerja karyawan, mengonfirmasi asumsi bahwa ada korelasi positif antara faktor Kepemimpinan Transformasional dan hasil Kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional yang tinggi dan baik dapat menunjang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan baik juga.

Menurut Yukl (dalam Evitasari, 2023) Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi, mengembangkan, dan memberdayakan pengikut. Setiap perusahaan tentu akan semangat dalam meningkatkan kinerja karyawan yang optimal sesuai visi misi perusahaan dengan cara menerapkan system kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Priyatno (2018) yaitu Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Insani (2020) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mungkin dapat menjadi referensi dalam menentukan variabel lainnya yang dapat mendorong perusahaan untuk lebih menarik minat karyawan dalam meningkatkan kinerja yang maksimal.

4. KESIMPULAN

Berbagai rangkaian pengujian telah dilakukan dalam membuktikan kebenaran tentang hipotesis pada penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi Ekstrinsik dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Umum, Protokol Dan Komunikasi Pimpinan”, di mana dilakukan penilaian terhadap indikator-indikator variabel Motivasi ekstrinsik, Kepemimpinan Transformasional, dan Kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis deskripsi

frekuensi dan hasil analisis hipotesis seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa: (1) Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif-signifikan terhadap Kinerja karyawan sehingga hipotesis benar dan diterima dan (2) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif-signifikan terhadap Kinerja karyawan sehingga hipotesis benar dan diterima.

Berdasarkan kesimpulan penelitian tersebut, peneliti dapat memberikan beberapa rekomendasi yang dapat bermanfaat untuk kelanjutan penelitian, antara lain: (1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi ekstrinsik berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Jadi, Bagian Umprokopim Pemkot Surabaya perlu mempertahankan dan meningkatkan motivasi ekstrinsik yang telah dilakukan sehingga dapat mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerja yang optimal dan (2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Jadi, Bagian Umprokopim Pemkot Surabaya perlu mempertahankan dan meningkatkan Kepemimpinan Transformasional yang telah tersedia sehingga dapat mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerja yang lebih produktif.

Penelitian ini, meskipun memiliki beberapa keterbatasan, antara lain: (1) Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, yang memungkinkan responden untuk mengisi kuesioner dengan cara yang tidak akurat, sehingga mengurangi kualitas data yang dikumpulkan peneliti dan (2) Motivasi ekstrinsik dan Kepemimpinan Transformasional adalah dua variabel bebas dan Kinerja karyawan adalah satu variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini belum cukup memberikan penjelasan lebih lanjut tentang faktor-faktor secara keseluruhan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada Bagian Umprokopim Pemkot Surabaya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu menggunakan pengumpulan data selain kuesioner atau mengkombinasikan metode pengumpulan data kuesioner dengan metode pengumpulan data lainnya. Selain itu, penggunaan variabel-variabel lainnya yang belum digunakan dalam penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- @umprokopim_sby. (2024). *Instagram Bagian Umum, Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kota Surabaya*. Instagram.Com. https://www.instagram.com/umprokopim_sby
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management 4th Edition*. Pearson. Boston.
- Ahmad Rivai. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 3(2), 213–223. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243>
- Ainnisya, R. N., & Susilowati, I. H. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan. *Widya Cipta-Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, II (1), 133140. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v2i1.2989>
- Alhumeisat, E. K. I. (2023). Influence of Strategic Management on Employees' Performance: Mediating Role of Empowerment. *Montenegrin Journal of Economics*, 19(2), 141–152. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2023.19-2.12>
- Amir, T., & Thawaffie, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Sales Marketing PT Putra Borneo Nusantara Indah. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(3), 5331–5340. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/2326/1937>
- Andara, A. M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Strategi Bisnis*, 1(1), 1–14. <https://jurnal.upg.ac.id/index.php/gemilang/article/view/93>
- Aswara, A. D., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(2), 348–356. <https://doi.org/10.47476/reslaj.v5i2.1497>
- Bustaman, H. D. (2001). *Integrasi Psikologi dengan Islam: Menuju Psikologi Islami*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar Offset, hal. 119
- Chikwariro, S., Bussin, M., & De Braine, R. (2021). Reframing performance management praxis at the harare city council. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1438>
- Dang, V. T., & Chou, Y. C. (2020). Extrinsic motivation, workplace learning, employer trust, self-efficacy and cross-cultural adjustment: An empirical study of Vietnamese laborers in Taiwan. *Personnel Review*, 49(6), 1232–1253. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0427>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

- Evitasari, R. M. (2023). Research in Business & Social Science Mediating affective organizational commitment and job satisfaction at SMEs family : the effect of transformational leadership style on employee performance. *International Journal Of Research In Business And Social Science*, 12(4), 143–153. [doi: 10.20525/ijrbs.v12i4.2624](https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i4.2624)
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hakim, L. (2009). *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung: Wacana Prima, hal. 241.
- Handayani, Y., Butarbutar, M., Wijaya, A., & Chandra, E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Maker: Jurnal Manajemen*, 5(2), 72–84. <https://doi.org/10.37403/maker.v5i2.120>
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Hukum*, 2(1), 69–88. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/3404>
- Hernanda Diva Auliya, & Suhana. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) KC Kendal. In Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah (Vol. 6, Issue 5, pp. 3767–3777). <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i5.1860>
- Hersberg, F. (2001). *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Money*. Sunway University Malaysia: Teck Hang Tan and Amna Waheed.
- Hidayat, R., Kambara, R., & Lutfi, L. (2018). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi Interpersonal Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Kantor Kementerian Agama Kota Serang). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 2(1). <https://doi.org/10.48181/jrbmt.v2i1.3832>
- Kadir, M. S., Abduh, T., & Manne, F. (2019). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Di PT Mallomo. *Indonesian Journal of Business and Management*, 4(1), 7–15. <https://doi.org/10.35965/jbm.v4i1.1205>
- Lana, F. Y. M., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Ekstrinsik Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada KSP Cu Dharma Prima Kita Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora*, 1(6), 1215–1228. <https://doi.org/10.53625/jpdsh.v1i6.1953>
- Marthalia, L. (2022). The Importance Of Human Resources (Hr) Management In Company. *Journal of World Science*, 1(9), 700–705. <https://doi.org/10.36418/jws.v1i9.89>
- Mubin, N., Setyaningrum, R. P., & Rezeki, F. (2022). Revealing the role of job involvement and employee loyalty as mediation variables. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 4(3), 23–36. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i3.349>
- Nevriansah, F. (2022). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik, Komunikasi Interpersonal Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Pt Putra

- Bongan Jaya Di Kalimantan Timur. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(1), 632–641. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i1.2622>
- Novianti, D., Mukhsin, M., & Nupus, H. (2021). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada KPU Kabupaten dan Kota di Provinsi Banten). *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Strategi Bisnis*, 2(1), 33–50. ISSN 2747-190X
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah Sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99. <https://doi.org/10.30656/jm.v10i2.2371>
- Potu, J., Lengkong, V. P. K., & Trang, I. (2021). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado. *Urnal EMBA*, 9(2), 387–394. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i2.33474>
- Priyatmo, C. L. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi*, 9(1), 13-21.
- Purwanto, A., Asbari, M., & Hari Hadi, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tansformational, Authentic, Authoritarian, Transactional terhadap Kinerja Guru Pesantren di Tangerang. *Dirasah : Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 85–110. <https://doi.org/10.29062/dirasah.v3i1.84>
- Putri, N. A. (2024). *Dampak Kepemimpinan Transformasional Eri Cahyadi sebagai Walikota Surabaya dalam Sektor Publik*. Kompasiana.Com. https://www.kompasiana.com/najwaditia/663e2c26de948f240f11a992/dampak-kepemimpinan-transformasional-eri-cahyadi-sebagai-walikota-surabaya-dalam-sektor-publik?page=1&page_images=1
- Rangkuti, F. (2003). *Riset Pemasaran*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Regina, T. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Instrinsik, Dan Motivasi Kerja Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 16(2), 89.
- Rizky, M. C., & Ardian, N. (2019). Enhance Employee Performance for Increase Work Motivation on Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *International Journal in Management and Social Science*, 7(8), 2321–1784. <https://doi.org/10.61306/ijmea.v2i2.231>
- Rozzaqiyah, H., Suryaman, M., Fitriani, R., & Nugraha, B. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di UKM Tahu Sehat Cikampek. *Journal Industrial Servicess*, 6(2), 85. <https://doi.org/10.36055/62001>
- Samuel, T., & Septina, F. (2020). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan CV. Muncul Anugerah Jaya. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 3(2), 103. <https://doi.org/10.35914/jemma.v3i2.365>
- Saputro, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan OCB Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal EMBA*, 9(2), 1103–1119. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i2.34270>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian & Pengembangan Research and Development*. Alfabeta.

- _____. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiono, E., & Rachmawati, W. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pt Semen Padang, Jakarta Selatan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 15(1), 57–69. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v15i1.644>
- Suhartini. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Serang. *Jurnal Manajemen Perusahaan*, 1(2), 21–31. <https://doi.org/10.30656/jumpa.v1i2.5931>
- Sukei. (2020). *Riset Pemasaran: Disertasi Contoh-contoh dan Studi Kasus*. In D. Ferriswara (Ed.), *Unitomo Press*. Unitomo Press.
- Sutrisno, S. (2022). Determinants of Employee Performance: Overview of Aspects of Communication, Work Stress and Compensation. *Budapest International Research and Critics Institute*, 19259–19270. <https://www.bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/5937>
- Triadi, R., Hidayah, S., & Fasochah, F. (2019). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Yang Di Mediasi Oleh Komitmen Organisasi (Studi Pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang). *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, Oktober(47), 1–17. <https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/78>
- Ulifah, M., & Mahfudiyanto. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Astra Infra Solution Mojokerto. *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, 3(3), 299–312. <https://doi.org/10.33752/bima.v3i3.5489>
- UU Republik Indonesia No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.