

PENGARUH FAKTOR PENDIDIKAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA DI PT. PLN UIT JBTB UPT SURABAYA

Juniar Rosalina Widyawati

Universitas Negeri Surabaya

juniarw@unesa.ac.id

Abstract

This study aims to determine and analyze the effect of education factors and transformational leadership on employee's performance through work motivation in PT. PLN (Persero) UIT JBTB UPT Surabaya. This research is a type of quantitative research with 49 permanent employee populations of PT. PLN (Persero) UIT JBTB UPT Surabaya, all over populations, is sampled in this research. This research using Partial Least Square (PLS) as a statistic analysis with software SmartPLS 3. This research indicates that education factors have a significant positive effect on work motivation. Education factors have a significant positive effect on employee's performance. Transformational leadership has no significant effect on work motivation but a significant positive effect on employee's performance. Education factors have a significant positive effect on employee's performance through work motivation, and transformational leadership has no significant effect on employee's performance through work motivation.

Keywords: education factors; employee's performances; transformational leadership; work motivation.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi saat ini melahirkan cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan di berbagai sektor, seperti manufaktur, jasa, perbankan dan lain sebagainya. Kondisi ini kemudian menuntut adanya Sumber Daya Manusia (SDM) yang kreatif, inovatif serta berdaya saing (Hidayat, 2018). Priyanto (2016) mengemukakan bahwa salah satu unsur terpenting yang dapat mendukung jalannya perusahaan adalah Sumber Daya Manusia (karyawan). Semakin meningkat atau menurunnya kinerja karyawan secara langsung maupun tak langsung, mampu memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Suartama & Ardana (2014) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan ialah pendidikan. Hernidatiatin & Susijawati (2017) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki pendidikan yang tinggi, akan menjadi lebih mudah mencapai suatu tujuan dari aktivitas yang dilakukan. Dengan menempuh pendidikan, seseorang akan mendapatkan pengetahuan yang nantinya akan berguna untuk membangun kompetensi dalam diri sehingga akan berpengaruh terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Kadarisman (2013) mengatakan bahwa tingkat pendidikan yang dilalui oleh seseorang dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja individu itu sendiri. Karyawan yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi umumnya akan lebih mudah mendapatkan motivasi, sebab ia telah memiliki pengetahuan serta wawasan yang lebih luas daripada karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih rendah. Individu yang mempunyai motivasi kerja tinggi, cenderung akan melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dengan mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingannya sendiri (Koni, 2018).

Terdapat banyak hal yang harus diperhatikan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat mempunyai kinerja yang tinggi, salah satunya adalah pengelola organisasi harus memperhatikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik organisasi tersebut (Noermijati, 2015). Ismail et. al (2011) mengemukakan di era persaingan global saat ini, terdapat banyak organisasi yang telah merubah paradigma gaya kepemimpinannya dari transaksional ke transformasional sebagai cara mencapai rencana dan tujuannya.

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui dampak antara faktor pendidikan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT.PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya yang bertugas untuk mengelola dan mengembangkan aset transmisi, investasi logistik serta pengendalian transmisi, pemeliharaan aset transmisi secara efisien, efektif, andal dan ramah lingkungan (PLN, 2019). Seiring berjalannya waktu tentu semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki, persaingan antar karyawan pun semakin lama semakin ketat, maka dibutuhkanlah sebuah tingkat pendidikan yang lebih mumpuni, yang lebih mampu bersaing untuk memasuki dunia keorganisasian dengan lebih baik. Bertambahnya pengalaman seorang karyawan dalam dunia kerja, maka akan bertambah pula pengetahuan, keterampilan, kecakapan dan kecekatan dalam pengabdian kerjanya di perusahaan. Dengan demikian semakin banyak pengalaman kerja seseorang atau semakin lamanya waktu orang tersebut bekerja, akan dapat meningkatkan kemampuan kerjasama atau dengan kata lain akan memengaruhi peningkatan kerja orang yang bersangkutan (Hidayat, 2013). Menurut Zainullah, Suharyanto, & Budio (2012), pengalaman juga merupakan salah satu proses pemahaman untuk berperilaku yang disiplin yang diperoleh dari pendidikan formal maupun non formal atau dianggap suatu proses yang bertujuan menciptakan kinerja yang lebih baik, dengan begitu faktor pendidikan menjadi salah satu hal penting yang mendukung kinerja karyawan dalam sebuah organisasi.

Pemimpin dalam perusahaan ini dinilai karyawan sebagai pemimpin yang gigih dan semangat dalam bekerja. Beliau juga merupakan sosok pemimpin yang *low profile*, tidak enggan untuk menyapa para karyawan maupun mengajak para karyawan untuk istirahat bersama. Pembawaan sikap yang tegas dan bijaksana namun tetap ramah serta menggunakan bahasa yang baik saat berkomunikasi, membuat para karyawan menghormati pemimpin dan nyaman dalam bekerja. Selain itu pemimpin juga menunjukkan perhatian dengan memotivasi karyawan, menyakinkan karyawan bahwa mereka bisa melakukan pekerjaannya dengan baik. Berdasarkan ciri-ciri tersebut, gaya kepemimpinan transformasional yang tepat disematkan untuk gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di PT.PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah faktor pendidikan yang dimiliki oleh setiap karyawan dan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin PT. PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Faktor Pendidikan

Pendidikan yakni upaya sadar dan terkonsep guna menyelenggarakan suasana belajar dan prosedur pembelajaran yang bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar mempunyai kemampuan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukannya, masyarakat, bangsa dan negara (Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1). Faktor pendidikan diartikan sebagai sesuatu hal atau keadaan yang dapat menyebabkan atau memengaruhi kualitas pendidikan seseorang dalam suatu jabatan guna meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Dengan memiliki tingkat pendidikan yang tinggi, diharapkan sanggup untuk menumbuhkan potensi-potensi yang ada sehingga individu tersebut akan lebih mudah untuk mengerti akan tugas yang telah diberikan (Hernidatiatin & Susijawati, 2017). Faktor pendidikan diukur dengan indikator dari Laila Arisandra (2016) yaitu penempatan karyawan yang disesuaikan dengan latar belakang pendidikan karyawan, penempatan karyawan disesuaikan dengan wawasan pengetahuan tentang pekerjaan, dan pengetahuan yang mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengubah dampak pemimpin terhadap bawahan, sehingga bawahan akan merasakan adanya kebanggaan, kepercayaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka akan termotivasi untuk mengerjakan tugas melebihi dari yang telah diharapkan (Noermijati, 2015). Sedangkan menurut Kharis (2015), gaya

Juniar Rosalina Widyawati. Pengaruh Faktor Pendidikan dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan yang luar biasa dalam memengaruhi. Menurut Nurhadian (2017), kepemimpinan transformasional bukan sekedar memengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu yaitu bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan. Armawan (2014) mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena terpicunya emosi pengikut dan kesediaan mereka untuk bekerja guna mewujudkan visi sang pemimpin. Gaya kepemimpinan transformasional diukur melalui empat indikator dari Noermijati (2015) yaitu kharisma, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Kinerja Karyawan

Menurut Armawan (2014), kinerja ialah hasil dari aktivitas yang telah dilaksanakan oleh karyawan setelah dibatasi oleh tempo dan tujuan, ia juga mengartikan kinerja sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Noermijati (2015) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai perilaku karyawan yang terkait dengan kontribusinya pada pekerjaan inti yang dilakukan di perusahaan tempatnya bekerja. Sedangkan menurut Miranti, Herkulana, & Yacoub (2016) kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan tugasnya dalam organisasi dengan disertai keterampilan dan kecakapan menyelesaikannya yang didapatkan baik dari aspek kualitas maupun kuantitas tugasnya. Kinerja karyawan diukur dengan indikator dari Kharis (2015) yaitu *quality*, *quantity*, *timeless*, *cost effectiveness*, dan *need supervision*.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja yakni energi yang terkandung dalam diri individu yang menyebabkan orang tersebut melaksanakan tindakan untuk dapat mencapai suatu tujuan (Elgelal & Noermijati, 2014). Motivasi kerja juga diartikan sebagai kekuatan yang dimiliki oleh seseorang yang dapat meningkatkan potensi mereka dalam melakukan kegiatan yang dapat bersumber dari dalam maupun luar diri individu itu sendiri (Prabowo, Noermijati, & Irawanto, 2018). Noermijati (2015) mengartikan motivasi sebagai dorongan yang terdapat dalam diri seorang karyawan untuk berusaha melakukan sesuatu dalam rangka memenuhi kebutuhannya. Motivasi kerja diukur dengan indikator dari Clayton Alderfer yang mengemukakan teori motivasi ERG yaitu *existence needs*, *relatedness needs*, dan *growth needs*.

Hubungan antar Variabel.

Pengaruh faktor pendidikan terhadap motivasi kerja dibuktikan oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Septiana (2015), Ketut, Dewi, Suwendra, & Yulianthini (2016), dan Narwis & Sahur (2019) yang hasilnya adalah diperoleh hubungan yang signifikan dan positif antara faktor pendidikan dan motivasi kerja

H1: Diduga faktor pendidikan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja di PT. PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya.

Hasil yang sama juga didapatkan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Laurencia & Riyanto (2013), Ketut, Dewi, Suwendra, & Yulianthini (2016) dan Miranti, Herkulana, & Yacoub (2016) yang menyatakan terjadi hubungan yang signifikan dan positif yang terjadi antara faktor pendidikan dan kinerja karyawan.

H2: Diduga faktor pendidikan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya.

Hasil yang serupa juga didapatkan oleh penelitian yang dilangsungkan oleh Hadi (2016), Novianti (2017) dan Elgelal & Noermijati (2014) yang memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi motivasi kerja secara signifikan positif.

H3: Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja di PT. PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya.

Ini dibuktikan dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Hadi (2016), Armawan, (2014), Nurhadian (2017), Noermijati (2015), dan diperoleh hasil yang serupa bahwa terjadi hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional.

H4: Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Ketut et al., (2016), Miranti et al., (2016), Koni (2018), Armawan (2014), Nurhadian (2017), Prabowo, Noermijati, & Irawanto (2018) menyatakan hasil yang serupa, yaitu motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dan positif.

H5: Diduga motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Putri & Mashudi (2016) Hernidatiatin & Susijawati (2017), Ketut, Dewi, Suwendra, & Yulianthini (2016), menyatakan hasil yang serupa yaitu motivasi dapat menjadi variabel yang memediasi hubungan antara faktor pendidikan terhadap kinerja karyawan.

H6: Diduga faktor pendidikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT. PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Amalia, Swasto, & Susilo (2016), Priyanto (2016), dan Novianti (2017) menyatakan hasil yang serupa yaitu motivasi kerja mampu menjadi variabel yang memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H7: Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT. PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini memiliki sifat kausal yaitu dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) UIT JBTB UPT Surabaya yang beralamat di Jalan Ketintang Baru No. 9 Surabaya. Populasi yang digunakan oleh penelitian ini sebanyak 49 karyawan tetap yang seluruhnya dijadikan sebagai sampel. (sampel jenuh). Skala pengukuran yang dipakai dalam pengambilan kuisioner menggunakan skala *Likert* 1-5. *Partial Least Square* (PLS) dengan *software smartPLS* versi 3.0 adalah teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Hasil karakteristik responden pada karyawan tetap di PT. PLN (Persero) UIT JBTB UPT Surabaya mayoritas laki-laki (81,6%), dengan usia 20-30 tahun (53,1%), dengan sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir sarjana (36,7%), sebagian besar karyawan memiliki status sudah menikah (55,1%), dan mayoritas responden telah menjalani masa kerja <5 tahun (44,9%).

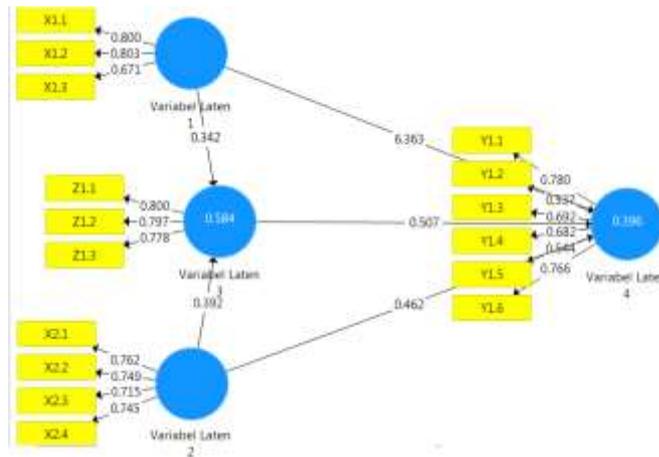
Convergent Validity

Hasil uji validitas dari setiap indikator akan dinyatakan valid apabila menunjukkan nilai *outerloading* >0,50 (Ghozali, 2014). Gambar 2 memperlihatkan seluruh indikator dinyatakan valid karena telah memiliki nilai *outerloading* >0,50.

Composite Reliability

Suatu variabel dapat dikatakan baik atau *reliable* apabila mempunyai nilai *composite reliability* yang nilainya lebih dari 0,70 (Ghozali, 2014). Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, nilai *composite*

reliability variabel faktor pendidikan memiliki nilai sebesar 0,804, kemudian untuk gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,831, kinerja karyawan sebesar 0,830, dan motivasi kerja sebesar 0,835. Dari hasil pengujian, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai *composite reliability* >0,70. Dengan demikian seluruh variabel sudah dianggap memenuhi kriteria penilaian *composite reliability* sehingga data tersebut dapat dikatakan sudah baik atau *reliable*.



Sumber: Output SmartPLS3.0

Gambar 2. UJI MEASUREMENT MODEL

Cronbach's Alpha

Nilai *cronbach's alpha* bisa dipergunakan apabila nilainya di atas 0.60 (Ghozali, 2014). Dalam penelitian ini, nilai *cronbach's alpha* variabel faktor pendidikan sebesar 0,705, gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,730, kinerja karyawan sebesar 0,757, dan untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,703. Dari hasil pengujian, seluruh variabel menunjukkan nilai *cronbach's alpha* di atas 0,60. Sehingga variabel tersebut telah memenuhi *cronbach's alpha*.

Analisis R Square

Jika dilihat berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengujian melalui PLS dengan *software smartPLS* 3.0, maka diperoleh nilai *R-square* yang telah ditunjukkan pada tabel 1. Tabel 1 menunjukkan nilai *R square* sebesar 0,396 yang berarti pengaruh faktor pendidikan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yaitu senilai 39,6% dan sisanya yaitu senilai 60,4% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak terdapat di dalam penelitian ini.

Selanjutnya berdasarkan tabel 1, ditunjukkan nilai *R square* sebesar 0,584 yang berarti pengaruh faktor pendidikan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja sebesar 58,4% dan sisanya yaitu 41,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang ada di PT. PLN (Persero) UIT JBTB UPT Surabaya.

**Tabel 1.
R SQUARE**

Variabel	R Square
Faktor Pendidikan	
Gaya Kepemimpinan Transformasional	
Motivasi Kerja	0,584
Kinerja Karyawan	0,396

Sumber: Output SmartPLS3.0

Path Coefficients

Hubungan yang terjadi antara konstruk dan nilai signifikansi dapat dilihat pada uji kausalitas dengan estimasi koefisien jalur inner model pada tabel 2. Tabel 2 menerangkan bahwa faktor pendidikan berpengaruh secara signifikan positif terhadap motivasi kerja dengan original sampel sebesar 0,342 dan nilai t statistik >1,96 yang berarti apabila semakin tingginya faktor pendidikan maka akan diikuti pula dengan meningkatnya motivasi kerja.

Tabel 2.
PATH COEFFICIENTS

Pengaruh antar variabel	Original Sampel	T Statistik		Keterangan
FP→MK	0,342	2,533	>1,96	Berpengaruh signifikan
FP→KK	0,636	4,816	>1,96	Berpengaruh signifikan
GKT→MK	0,392	1,930	<1,96	Tidak signifikan
GKT→KK	0,462	3,635	>1,96	Berpengaruh signifikan
MK→KK	0,507	3,868	>1,96	Berpengaruh Signifikan

Sumber: Output SmartPLS3.0

Kemudian, pada tabel 2 menjelaskan bahwa variabel faktor pendidikan memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dan positif dengan nilai koefisien senilai 0,636 dan nilai t statistik >1,96 yang itu berarti jika semakin tinggi tingkat faktor pendidikan, maka akan diikuti dengan tingginya tingkat kinerja karyawan.

Tabel 2 menjabarkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi motivasi kerja secara signifikan dengan nilai koefisien senilai 0,392 dan t statistik <1,96 yang berarti tinggi rendahnya gaya kepemimpinan transformasional tidak akan memengaruhi motivasi kerja.

Data pada tabel 2 menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan positif dengan nilai koefisien yang besarnya 0,462 dan nilai statistik >1,96 yang berarti jika gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi, maka akan diikuti dengan semakin tingginya kinerja karyawan.

Kemudian pada tabel 2 dijelaskan bahwa variabel motivasi kerja menghasilkan nilai koefisien atau original sampel yang besarnya 0,507 dan nilai t statistik >1,96 yang artinya jika motivasi kerja semakin tinggi, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Tabel 3.
HASIL INDIRECT EFFECT

Pengaruh antar Variabel	Original Sampel	T Statistik		Keterangan
FP→MK→KK	0,154	1,996	>1,96	Berpengaruh signifikan
GKT →MK → KK	-0,196	1,655	<1,96	Tidak signifikan

Sumber: Output SmartPLS3.0

Jika dilihat pada tabel 3, akan diketahui bahwa nilai koefisien variabel faktor pendidikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja berpengaruh langsung dengan nilai koefisien yang besarnya 0,154 dan dengan nilai t statistik >1,96. Sehingga motivasi kerja dapat menjadi variabel mediasi hubungan antara faktor pendidikan terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) UIT JBTB UPT Surabaya.

Kemudian, pada tabel 3 menunjukkan nilai koefisien dari variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja berpengaruh dengan nilai koefisien sebesar -0,196 dengan nilai t statistik kurang dari 1,96. Sehingga variabel motivasi kerja tidak dapat menjadi variabel mediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UIT JBTB UPT Surabaya.

Juniar Rosalina Widyawati. Pengaruh Faktor Pendidikan dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Pengaruh Faktor Pendidikan terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan PT. PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya

Hasil penelitian menjabarkan bahwa faktor pendidikan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. Sehingga hipotesis yang sudah diusulkan di penelitian ini diterima (H1 diterima). Hasil penelitian ini didukung oleh Septiana (2015), Ketut, Dewi, Suwendra, & Yulianthini (2016) dan Narwis & Sahur (2019) yang menunjukkan hasil bahwa pengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor pendidikan.

Faktor pendidikan memengaruhi motivasi kerja secara signifikan positif. Pada variabel faktor pendidikan, hasil tertinggi didapat oleh item pernyataan “saya mengetahui pekerjaan yang saya kerjakan dan sesuai dengan wawasan pengetahuan yang saya miliki”. Sedangkan pada variabel motivasi kerja, hasil tertinggi didapat oleh indikator Z.2 yaitu *relatedness needs* atau kebutuhan akan hubungan dengan pemimpin atau rekan kerja. Jika berlandaskan latar belakang pendidikannya, posisi yang ditempati oleh karyawan saat ini sudah sesuai. Hal ini terbukti dari hasil kuisioner yang dijawab oleh para responden, tidak terdapat responden yang menjawab 1 atau 2 untuk item pernyataan “pekerjaan saya di perusahaan ini sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan yang saya miliki”. Selain itu, sebelum mengajukan lamaran pekerjaan di PT. PLN (Persero) UIT JBTB UPT Surabaya, perusahaan juga tentunya telah memberikan syarat-syarat yang salah satunya adalah syarat pendidikan terakhir beserta jurusan yang dimiliki oleh setiap karyawan.

Pengetahuan yang didapatkan sewaktu menempuh pendidikan dapat diaplikasikan dengan baik ke dalam pekerjaan. Maka dari itu karyawan memahami dan merasa mampu melakukan setiap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dan tidak mengalami kesulitan yang berarti dan hal itu membuat karyawan menjadi lebih termotivasi. Perusahaan juga memberikan peraturan mengenai jangka waktu terselesaikannya pekerjaan, sehingga setiap karyawan termotivasi untuk segera menyelesaikan pekerjaannya dan dituntut untuk disiplin mengingat pekerjaan yang dilakukan juga bersifat berkesinambungan dengan rekan kerja yang lainnya. Misalnya pada divisi keuangan dan administrasi, ada yang bertugas untuk mengelola SPPD, absensi karyawan, penilaian kinerja karyawan, pembayaran gaji dan tunjangan, dan biaya perawatan kesehatan karyawan yang mana pekerjaan ini saling berkesinambungan. Kemudian pada divisi perencanaan dan evaluasi, ada yang bertugas menyusun rencana untuk pengembangan dan perbaikan sistem kelistrikan (JTM, JTR, gardu distribusi dan gardu induk), menyusun perkiraan untuk kebutuhan tenaga listrik, melaksanakan koordinasi dengan pihak-pihak yang terkait, menyusun peramalan beban untuk kebutuhan tenaga listrik yang telah direncanakan sebelumnya, mengevaluasi dan mengusulkan perubahan jika diperlukan, hingga mengelola, memonitor kemudian mengevaluasi perbaikan atau dan juga pengembangan sistem kelistrikan yang telah dilakukan.

Pengaruh Faktor Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT. PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa faktor pendidikan memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan positif. Sehingga hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini diterima (H2 diterima). Hasil dari penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Laurencia & Riyanto, (2013), Ketut et al., (2016), Miranti, Herkulana, & Yacoub (2016) yang menjabarkan terjadi hasil signifikan positif antara faktor pendidikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor pendidikan memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan positif. Pada variabel faktor pendidikan, hasil tertinggi didapat oleh item pernyataan “saya mengetahui pekerjaan yang saya kerjakan dan sesuai dengan wawasan pengetahuan yang saya miliki”. Sedangkan pada variabel kinerja karyawan, hasil tertinggi didapat oleh indikator Y.6 yaitu *interpersonal impact* atau kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan tempat kerja. Menurut latar belakang pendidikannya, posisi yang ditempati oleh karyawan saat ini sudah sesuai. Tidak ada *misplacement* atau salah penempatan di dalam perusahaan. Sehingga pengetahuan yang didapatkan sewaktu menempuh pendidikan dapat diaplikasikan dengan baik dan tidak mengalami kesulitan atau kendala yang berarti dan membuat kinerja karyawan meningkat. Kemampuan baru juga didapatkan oleh karyawan dari *workshop* maupun pelatihan yang diadakan oleh perusahaan secara berkala. Kegiatan ini sangat

berguna bagi para karyawan. Karena selain dapat mengasah kemampuan, pelatihan ini juga memberikan karyawan pengetahuan atau kemampuan baru.

Meskipun posisi yang ditempati oleh para karyawan saat ini sudah sesuai, faktor pendidikan yang dimiliki harus tetap diasah dan dikembangkan. Perusahaan memfasilitasi para karyawan untuk mengikuti *workshop* maupun pelatihan dan pengembangan guna menambah wawasan dan keahlian para karyawan. Berdasarkan wawancara, masih terdapat beberapa karyawan yang tidak mendapatkan nilai di atas nilai yang telah ditentukan atau dalam kata lain belum lulus program pelatihan. Dalam hal ini perusahaan mewajibkan setiap karyawan untuk mengikuti kembali pelatihan yang sama hingga mendapatkan nilai yang dianggap memenuhi standart perusahaan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan PT. PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya

Penelitian ini memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi motivasi kerja secara signifikan. Sehingga hipotesis yang telah diajukan ditolak (H3 ditolak). Hasil yang serupa juga didapatkan oleh penelitian yang dilangsungkan oleh Hadi (2016), Novianti (2017) dan Elgelal & Noermijati (2014) yang memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi motivasi kerja secara signifikan positif.

Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, hasil terendah didapatkan oleh item pernyataan “pemimpin perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi”. Berdasarkan hasil jawaban responden terhadap item pernyataan “pemimpin perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi” responden menjawab 1 dan 2, yang menunjukkan bahwa tidak ada apresiasi dalam bentuk penghargaan atau *reward* yang diberikan oleh direktur perusahaan kepada karyawan yang berprestasi. Dan ini didukung oleh hasil wawancara kepada karyawan yang mengatakan bahwa memang belum ada penghargaan atau *reward* yang diterima oleh karyawan. Ada atau tidaknya penghargaan yang diberikan, mereka akan tetap termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik karena telah menganggap pekerjaan tersebut sebagai tanggung jawab yang harus mereka lakukan sebagai karyawan di PT. PLN (Persero) UIT JBTB UPT Surabaya.

Meskipun dengan tidak diberikannya penghargaan tidak memengaruhi motivasi kerja karyawan, namun karyawan mengaku tidak akan menolak dan akan merasa senang apabila diberikan penghargaan. Hal tersebut tentunya akan lebih memotivasi dan memicu semangat mereka dalam bekerja. Dan mereka berharap dengan adanya pemberian penghargaan kepada karyawan berprestasi, akan menjadi jembatan untuk mereka dapat dipromosikan ke jenjang karir yang lebih tinggi di masa yang mendatang.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT. PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya

Penelitian ini memperoleh hasil yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan positif. Sehingga hipotesis yang diusulkan diterima (H4 diterima). Penelitian ini didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Hadi (2016), Armawan, (2014), Nurhadian (2017), Noermijati (2015), dan diperoleh hasil yang serupa bahwa terjadi hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional.

Semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, hasil tertinggi didapat oleh indikator X2.1 dengan item pernyataan “pemimpin perusahaan saya dapat dibanggakan, dipercaya, dihormati, dan memiliki loyalitas terhadap karyawan dan perusahaan”. Karyawan merasa pemimpin perusahaan bisa dibanggakan. Menurut karyawan, direktur PT. PLN (Persero) UIT JBTB UPT Surabaya merupakan sosok yang gigih, hal ini terbukti dari rasa antusias yang selalu terlihat pada direktur perusahaan mereka setiap akan memulai suatu pekerjaan. Beliau juga selalu memberikan contoh yang

baik kepada karyawan seperti selalu absen dengan *fingerprint* dan datang tepat waktu serta tidak segan untuk menegur apabila karyawan melakukan kesalahan. Karyawan juga merasa direktur PT. PLN (Persero) UIT JBTB UPT Surabaya dapat dipercaya, hal ini terbukti dengan selalu dilibatkannya karyawan dalam setiap pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh perusahaan. Selain itu karyawan juga merasa direktur perusahaan mereka dapat dihormati, hal ini tercermin dalam pengakuan karyawan bahwa pemimpin mereka merupakan sosok yang berwibawa dan bijaksana, beliau selalu berkomunikasi menggunakan bahasa yang baik dan memiliki emosi yang stabil. Menurut pengakuan karyawan, beliau juga merupakan sosok pemimpin yang *low profile* (tidak sombong), menyenangkan dan suka memerhatikan para karyawan sehingga karyawan merasa nyaman dan tidak merasakan kecanggungan dalam bekerja. Hal ini terbukti dari perlakuan pemimpin terhadap karyawan yang tidak segan untuk menyapa ketika bertemu, seringkali mengingatkan karyawan untuk istirahat jika telah memasuki jam istirahat, mengadakan *ice breaking* saat rapat untuk mencairkan suasana, mengajak untuk berolahraga atau senam setiap hari Jumat, kemudian beliau juga mengajak karyawan untuk istirahat makan siang bersama.

Meskipun kinerja karyawan meningkat karena mereka percaya bahwa pemimpin dapat dibanggakan, dipercaya, dan memiliki loyalitas terhadap perusahaan, namun terdapat satu hal yang dirasa kurang oleh para karyawan yaitu penghargaan. Karyawan berharap ada apresiasi berupa penghargaan atau *reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang berprestasi agar mereka lebih terpacu semangatnya dalam bekerja sehingga kinerja yang baik dapat diraih.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT. PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan positif. Sehingga hipotesis yang telah diusulkan diterima (H5 diterima). Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Ketut et al., (2016), Miranti et al., (2016), Koni (2018), Armawan (2014), Nurhadian (2017), Prabowo, Noermijati, & Irawanto (2018) mendukung penelitian ini yang menyatakan hasil serupa, yaitu motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dan positif.

Motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) UIT JBTB UPT Surabaya secara signifikan positif. Pada variabel variabel motivasi kerja, hasil tertinggi didapatkan oleh indikator Z.2 yaitu *relatedness needs* atau kebutuhan akan hubungan dengan pemimpin atau rekan kerja. Hal ini juga dikarenakan oleh telah terpenuhinya kebutuhan eksistensi, kebutuhan akan hubungan dan kebutuhan untuk tumbuh pada karyawan di PT. PLN (Persero) UIT JBTB UPT Surabaya. Untuk kebutuhan eksistensi meliputi kebutuhan fisik, gaji dan rasa aman. Hal ini dibuktikan dengan terpenuhinya kebutuhan fisik karyawan seperti makan dan minum yang telah tersedia di kantin dan *pantry*, kemudian untuk gaji, perusahaan telah membayarkan gaji karyawan dan tunjangan dengan tepat waktu. Tunjangan yang didapatkan oleh karyawan berupa tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan dan tunjangan ketenagakerjaan. Tunjangan hari raya akan diberikan pada setiap karyawan tetap sebesar satu kali gaji. Tunjangan kesehatan akan diberikan kepada setiap karyawan tetap, pensiunan dan keluarga (suami, isteri, dan anak). Biaya yang dapat ditanggung oleh perusahaan adalah biaya rawat inap, biaya pemeriksaan, biaya pengobatan, biaya rehabilitasi, biaya vaksinasi, dan biaya pemeriksaan penunjang. Sedangkan untuk biaya yang tidak dapat ditanggung oleh perusahaan adalah biaya yang timbul akibat penyalahgunaan narkoba, percobaan bunuh diri, penyakit seksual, dan perawatan kesehatan non medis dalam hal ini meliputi perawatan kecantikan atau bedah plastik dan behel gigi. Sedangkan untuk tunjangan ketenagakerjaan yang diberikan kepada setiap karyawan tetap di PT. PLN (Persero) UIT JBTB UPT Surabaya meliputi jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, jaminan hari tua dan jaminan pensiun. Kemudian untuk rasa aman telah terbukti dengan adanya peraturan yang ketat tentang keamanan dan terdapat pula petugas keamanan yang bekerja untuk memastikan keamanan para karyawan. Selain itu kebutuhan akan hubungan juga terpenuhi dengan baik. Hal ini tercermin pada adanya hubungan yang terjalin baik dan harmonis antara karyawan satu dengan yang lainnya. Ini ditunjukkan dengan adanya karyawan yang saling tolong menolong apabila rekan kerjanya mengalami kesulitan seperti menggandakan dokumen, mencetak dokumen, dan lain-lain. Hal itu dilakukan oleh para karyawan dengan senang hati dan tanpa paksaan

selagi mereka bisa melakukannya. Kebutuhan untuk tumbuh juga telah terpenuhi dengan adanya pelatihan maupun *workshop* yang dilakukan oleh perusahaan guna menambah keahlian karyawan di bidangnya masing-masing. Dengan begitu, karyawan merasa kebutuhannya telah terpenuhi sehingga karyawan merasakan kenyamanan dalam bekerja dan menjadi lebih termotivasi sehingga akan kinerja karyawan juga semakin meningkat.

Akan tetapi setelah ditelusuri, ternyata terdapat salah satu fasilitas perusahaan yang kurang mendukung karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya yaitu koneksi *wifi*. Dari 5-6 jaringan *wi-fi* yang ada, yang dapat tersambung hanya dua jaringan dan terkadang tidak stabil. Dan itu membuat pekerjaan para karyawan yang membutuhkan koneksi internet menjadi terhambat. Sehingga terkadang para karyawan harus menunggu hingga koneksi internet perusahaan kembali stabil sehingga mereka dapat melanjutkan pekerjaannya.

Pengaruh Faktor Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Karyawan PT. PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya

Penelitian ini memperoleh hasil yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Sehingga hipotesis yang diusulkan diterima (H6 diterima). Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Putri & Mashudi (2016) Hernidatiatin & Susijawati (2017), Ketut, Dewi, Suwendra, & Yulianthini (2016), menyatakan hasil yang serupa yaitu motivasi dapat menjadi variabel yang memediasi hubungan antara faktor pendidikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor pendidikan karyawan membuat mereka mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pada variabel faktor pendidikan, hasil tertinggi didapat oleh item pernyataan “saya mengetahui pekerjaan yang saya kerjakan dan sesuai dengan wawasan pengetahuan yang saya miliki”. Selain itu, hal ini didukung oleh adanya motivasi dari lingkungan kerja berupa fasilitas yang mendukung dan mempermudah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya seperti *wifi*, mesin *foto copy*, *printer* dan *scanner*. Kemudian juga disediakan tempat untuk beribadah dan olahraga. Lingkungan kerja pun selalu bersih sehingga karyawan juga merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu, hubungan dengan rekan kerja yang terjalin harmonis juga termasuk salah satu faktor termotivasinya karyawan, mereka akan saling tolong-menolong jika ada rekan yang mengalami kesulitan atau kendala. Faktor pendidikan lain yang dapat memotivasi karyawan adalah faktor dari dalam diri karyawan itu sendiri yakni keyakinan bahwa pengetahuan yang telah dimiliki akan mampu diaplikasikan dalam pekerjaannya. Bahkan terdapat beberapa karyawan lulusan SMA/SMK bekerja sambil melanjutkan pendidikan di bangku kuliah guna mendukung kinerja mereka di dalam perusahaan. Keyakinan ini diikuti dengan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Menurut para karyawan, pendidikan sangatlah penting untuk menunjang pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan kesempatan promosi untuk jenjang karir yang lebih tinggi yang akan didapatkan oleh karyawan nantinya.

Akan tetapi setelah ditelusuri, ternyata terdapat salah satu fasilitas perusahaan yang kurang mendukung karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya yaitu koneksi *wifi*. Dari 5-6 jaringan *wifi* yang ada, yang dapat tersambung hanya dua jaringan dan terkadang tidak stabil. Dan itu membuat pekerjaan para karyawan yang membutuhkan koneksi internet menjadi terhambat. Sehingga terkadang para karyawan harus menunggu hingga koneksi internet perusahaan kembali stabil sehingga mereka dapat melanjutkan pekerjaannya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Karyawan PT. PLN (Persero) UIT-JBTB UPT Surabaya

Penelitian ini memperoleh hasil yang menjelaskan bahwa motivasi kerja tidak mampu menjadi mediasi yang mengubungkan hubungan yang terjadi antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang telah diusulkan ditolak (H7 ditolak). Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Elgelal & Noermijati (2014) yang menyatakan hasil bahwa

Juniar Rosalina Widyawati. Pengaruh Faktor Pendidikan dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

motivasi kerja tidak dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini adalah motivasi kerja tidak bisa menjadi variabel yang memediasi yang menghubungkan hubungan yang terjadi antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, jika dilihat dari hasil jawaban responden, item pernyataan yang mendapatkan nilai terendah yaitu “perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi”. Dan ini didukung oleh hasil wawancara kepada karyawan yang mengatakan memang belum ada penghargaan atau *reward* yang diterima oleh karyawan berprestasi. Menurut mereka ada atau tidaknya penghargaan yang diberikan, mereka akan tetap termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik karena telah menganggap pekerjaan tersebut sebagai tanggung jawab yang harus mereka lakukan sebagai karyawan di PT. PLN (Pesero) UIT JBTB UPT Surabaya. Akan tetapi, mereka mengaku tidak menolak dan akan merasa senang apabila diberi penghargaan oleh perusahaan. Dan tentunya hal tersebut akan lebih memotivasi mereka untuk mencapai kinerja yang baik. Jadi, ada atau tidaknya penghargaan yang diberikan tidak akan memengaruhi motivasi kerja karyawan. Mereka akan tetap bekerja seperti biasa karena telah menganggap pekerjaan mereka sebagai tanggung jawab yang harus diselesaikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Elgelal & Noermijati (2014) mendukung hasil yang diperoleh dari penelitian ini yang menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja tidak memediasi hubungan yang terjadi antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sehingga H_7 yang telah diajukan dalam penelitian ini ditolak.

KESIMPULAN

Hasil yang diperoleh penelitian ini membuktikan terdapat pengaruh signifikan positif antara faktor pendidikan terhadap motivasi kerja, yang berarti apabila semakin tinggi faktor pendidikan maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja. Ada pengaruh positif antara faktor pendidikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya jika faktor pendidikan semakin tinggi, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, artinya adalah tinggi atau rendahnya gaya kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi motivasi kerja. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti jika semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Motivasi kerja mampu menjadi mediasi yang menghubungkan hubungan antara faktor pendidikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi motivasi kerja tidak mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Sebaiknya perusahaan perlu memberikan *reward* atau penghargaan untuk karyawan yang berprestasi. Hal ini akan meningkatkan motivasi kerja sehingga kinerja karyawan pun akan semakin meningkat. Dengan diberikannya *reward* kepada karyawan berprestasi, para karyawan akan lebih termotivasi dan berlomba-lomba untuk menjadi karyawan berprestasi dengan meningkatkan kinerjanya. Selain itu, perusahaan juga diharapkan memperhatikan dan memeriksa fasilitas yang disediakan untuk karyawan secara berkala. Harapannya adalah agar segera ada perbaikan sehingga pekerjaan para karyawan tidak terhambat dan lebih cepat terselesaikan.

Keterbatasan dalam penelitian ini ialah penggunaan sampel di bawah 100 yaitu 49 sampel karyawan tetap di PT. PLN (Persero) UIT JBTB UPT Surabaya. Sehingga penelitian ini belum dapat dikategorikan dalam penelitian jumlah yang besar. Selain itu menurut hasil deskriptif dan wawancara, terdapat faktor yang memengaruhi motivasi karyawan yaitu pemberian *reward*. Sehingga diharapkan untuk penelitian selanjutnya mempertimbangkan pemberian *reward* sebagai variabel yang akan diteliti dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, D. R., Swasto, B., & Susilo, H. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 36, 137–146.
- Armawan, I. N. T. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. FSG). *Jurnal MIX*, IV(3), 381–395.
- Elgelal, K. S. khalifa, & Noermijati. (2014). The Influences of Transformational Leaderships on Employees Performance (A Study of the Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang). *Asia-Pacific Management and Business Application*, 3(1), 48–66.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, H. K. (2016). Is It True That Transformational Leadership Style Can Shape Employees Motivation and Performance? *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 15(2), 40–49.
- Hernidatiatin, L. T., & Susijawati, N. (2017). Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 1(1), 75–86.
- Hidayat, M. (2018). SDM yang Kreatif, Inovatif, dan Produktif. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-jateng/baca-artikel/12739/SDM-yang-Kreatif-Inovatif-dan-Produktif.html>, diakses pada 12 Agustus 2020)
- Hidayat, W. (2013). Analisis Pengaruh Tingkat Pendidikan Formal dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dengan Gender sebagai Variabel Moderasi. *JBTI*, 4(1), 106–119.
- Ismail, A., Al-Banna Mohamed, H., Zaidi Sulaiman, A., Hamran Mohamed, M., & Hanim Yusuf, M. (2011). An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 1–20.
- Kadarisman. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ketut, D., Dewi, R., Suwendra, I. W., & Yulianthini, N. N. (2016). Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, 4(1).
- Kharis, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pda Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 3(1), 1–9.
- Koni, W. (2018). Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Iain Sultan Amai Gorontalo. *Jurnal Al-Buhuts*, 1(1), 52–72.
- Laila Arisandra, M. (2016). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Keterampilan Kerja Dan Sikap Kerja Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. BPR NUSAMBA BRONDONG LAMONGAN. *Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 1(2), 103–116.

- Juniar Rosalina Widyawati. Pengaruh Faktor Pendidikan dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja
- Laurencia, S. K., & Riyanto, S. (2013). Pengaruh Pendidikan Dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Global Sarana Infoemasi Bermutu. *Jurnal MIX*, III(1), 51–57.
- Miranti, E., Herkulana, & Yacoub, Y. (2016). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Masa Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Untan: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Khatulistiwa*, 5(1), 1–13.
- Narwis, A. S., & Sahur, M. R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Tingkat Pendidikan terhadap Motivasi Pegawai pada RSUD Majene. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Manajemen*, 2(2).
- Noermijati. (2015). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Moderasi Masa Kerja. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 19(2), 326–335.
- Novianti, R. (2017). Peran Mediasi Motivasi Kerja atas Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai PT. MNC Skyvision Tbk. Cabang Surabaya. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Akuntansi*, II(3), 573–587.
- Nurhadian, A. F. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 11(1), 59–74.
- Prabowo, T. setyo, Noermijati, & Irawanto, dodi wirawan. (2018). The Influence Of Transformasional Leadership and Work Motivation On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Journal of Applied Management (JAM)*, 16(1), 171–178.
- Priyanto, W. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Ekonomika-Bisnis*, 7(2), 105–114.
- Putri, I. A. J., & Mashudi, D. (2016). Analisis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Dosen Politeknik Pelayaran Surabaya dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Doktor Ekonomi*, 1(1), 99–116.
- Septiana, V. arty. (2015). Pengaruh Faktor Masa Kerja, Kompensasi dan Pendidikan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah Dengan Produktivitas Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Management*, 1(1), 1–17.
- Suartama, M. M., & Ardana, K. (2014). Analisis Faktor-Faktor Yang Menentukan Kinerja Karyawan Di PT. Arta Boga Cemerlang Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 1259–1271.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. ristekdikti.go.id (<http://ltdikti3.ristekdikti.go.id/html/wp-content/uploads/2011/04/sisdiknas.pdf>, diakses pada 11 Juni 2018)
- Zainullah, A., Suharyanto, A., & Budio, S. P. (2012). Pengaruh Upah, Kemampuan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pekerja Pelaksana Bekisting pada Pekerjaan Beton. *Jurnal Rekayasa Sipil*, 6(2), 125–133.