

## ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI

Agus Setiawan<sup>1</sup>, Toni Herlambang<sup>2</sup>, Abadi Sanosra<sup>3</sup>  
Universitas Muhammadiyah Jember<sup>1,2,3</sup>

Correspondence		
Email: <a href="mailto:setia.unicore1985@gmail.com">setia.unicore1985@gmail.com</a> <sup>1</sup> ; <a href="mailto:toniherlambang@unmuhjember.ac.id">toniherlambang@unmuhjember.ac.id</a> <sup>2</sup> ; <a href="mailto:Abadi@unmuhjember.ac.id">Abadi@unmuhjember.ac.id</a> <sup>3</sup>	No. Telp:	
Submitted 25 Juni 2024	Accepted 30 Juni 2024	Published 1 Juli 2024

### ABSTRAK

Tesis ini adalah hasil penelitian kuantitatif yang berjudul analisis peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai mediasi. Data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada 81 pegawai Organisasi Perangkat Daerah Keluarga Berencana Kabupaten Jember dan peneliti menggunakan teknik *Structural Equation Modelling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan perangkat lunak WarpPLS 8.0 untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja tidak memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Akhirnya, penelitian ini memperluas pengetahuan baru terhadap literatur yang ada tentang kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja pegawai dengan mengusulkan model alternatif tentang bagaimana variabel ini berhubungan. Berdasarkan angka *R-square* persamaan 1 diperoleh sebesar 0,404 atau 40,4 %. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan model I kepemimpinan transformasional (X) terhadap motivasi kerja (Z) sebesar 40,4 %, sedangkan sisanya sebesar 59,6 % dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti. Angka *R-square* persamaan 2 diperoleh sebesar 0,635 atau 63,5 %, Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan model II kepemimpinan transformasional (X), motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 63,5 %, sedangkan sisanya sebesar 36,5 % dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti. **Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kinerja pegawai.

### ABSTRACT

*This thesis is the result of a quantitative research entitled analysis of the role of transformational leadership in improving employee performance with work motivation as mediation. The data was obtained through a questionnaire shared with 81 staff members of the Organisasi Perangkat Daerah Keluarga Berencana Kabupaten Jember and researchers using the Structural Equation Modelling-Partial Least Squares (SEM-PLS) technique with WarpPLS 8.0 software to test the hypothesis. Research findings show that there is a positive but non-significant influence of transformational leadership on employee performance, transformative leadership has a significant positive influence on work motivation, and work motivation does not mediate transformational leadership on employee performance. Finally, the research extends new knowledge to existing literature about transformational leadership, work motivation and employee performance by proposing alternative models of how these variables relate. Based on the R-square number of equation 1 obtained 0.404 or 40.4%. This shows that the percentage of the contribution of model I of transformational leadership (X) to job motivation (Z) was 40.4%, while the remainder of 59.6% was influenced by other variables that were not studied. Equation 2's R-Square figure was 0.635 or 63.5%, this shows that of model II of transformative leadership(X), the percentual contribution to employee performance (Y) was 63.5% and the remaining 36.5% was influenced by other non-studied variables.*

**Keywords:** transformational leadership, work motivation, employee performance.

## PENDAHULUAN

Organisasi pemerintah memainkan peran penting dalam menyediakan layanan publik dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Kinerja pegawai di lembaga pemerintahan berdampak langsung pada efektivitas penyelenggaraan layanan publik dan keberhasilan program-program pemerintah. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana organisasi pemerintah dapat meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai adalah faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi. Kinerja yang baik dari para pegawai membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan efektif dan efisien. Namun, tantangan dalam mengelola dan meningkatkan kinerja pegawai seringkali rumit dan beragam. Kinerja pegawai adalah ukuran sejauh mana seorang pegawai dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam konteks pekerjaannya (Robbins 2020). Kinerja pegawai berkaitan dengan prestasi kerja yaitu dengan membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai (Kusumaningrum et al. 2020). Proses penilaian kinerja merupakan indikator positif kekuatan kinerja manajemen dan berfungsi untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang mungkin dihadapi karyawan dengan cepat (Tomizh et al. 2022). Beberapa ahli mengatakan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya seperti kepemimpinan (Jufrizen and Rahmadhani 2020; Mahdi et al. 2022; Nguyen et al. 2019; Suryo Sukmono 2020), motivasi (Daryono et al. 2021; Kusumalita and Satrya 2019; Pangarso et al. 2021), kepuasan tenaga kerja (Ariani 2023; Islam et al. 2022; Tomizh et al. 2022) dan penghargaan (Chi et al. 2023). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan penghargaan (Chi et al. 2023; Al Harbi et al. 2019).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang vital terhadap aktivitas organisasi (Doan et al. 2020; Nguyen et al. 2019; Thi et al. 2019). Kepemimpinan diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi secara berkesinambungan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin melalui kegiatan yang terus menerus untuk mempengaruhi para pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat menginspirasi motivasi keterlibatan pegawai, sehingga meningkatkan kinerja mereka (Yukl 2021). Gaya kepemimpinan transformatif yang menekankan inspirasi, pengaruh, dan motivasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan mempengaruhi persepsi dan perilaku pegawai (Northouse 2021). Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pengembangan hubungan interpersonal yang kuat antara pemimpin dan bawahan serta menginspirasi bawahan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi melalui visi yang jelas dan aspirasional (Yukl 2019). Pemimpin transformasional merangsang bawahan melalui motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan pengaruh ideal yang memungkinkan pegawai untuk percaya dan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya (Escortell et al. 2020).

Motivasi pegawai merupakan salah satu kunci untuk meningkatkan kinerja di setiap organisasi (Bashir et al. 2020; Javaid et al. 2020). Motivasi kerja merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (Robbins and Judge 2019). Motivasi mengambil peranan penting dalam mewujudkan kinerja yang baik. Dukungan yang diberikan oleh manajemen dan lingkungan tempat kerja berdampak sangat kuat terhadap prestasi kerja pegawai (Diamantidis and Chatzoglou 2019). Menumbuhkan motivasi pegawai bukan hal yang mudah karena hanya dapat diciptakan jika ada

kesinambungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja dan penghargaan sehingga bisa mewujudkan kinerja pegawai yang baik.

Beberapa penelitian dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai namun terdapat inkonsistensi dari segi hasil. Hasil beberapa penelitian menyebutkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (Nhat Vuong et al. 2023; Pangarso et al. 2021; Riswati 2022; Suhartono, Sulastiningsih 2023; Yeni et al. 2019). Namun penelitian lain menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Mahdi et al. 2022). Hasil penelitian lain juga menyebutkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Kusumaningrum et al. 2020).

Teori motivasi Maslow (1943), Herzberg et al. (1959), Vroom (1969), McGregor (1960) menyebutkan ketika pegawai menerima dukungan dan bimbingan dari pemimpin transformasional mereka maka pegawai akan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaannya di organisasi sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja (Chi et al. 2023). Dengan kata lain, motivasi kerja merupakan faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai. Motivasi kerja membantu pegawai untuk berkinerja lebih baik yang akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Hal ini relevan dengan beberapa penelitian yang menyebutkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Chien et al. 2020; Febriansyah and Kasmir 2022; Fonseca Da Costa Guterres et al. 2020; Leonova et al. 2021; Pancasila et al. 2020). Semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan kepada pegawai, maka semakin baik pula hasil kinerja dari pegawai tersebut yang menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Ainan et al. 2021; Mahdi et al. 2022; Nurul and Rahardja 2019; Paais and Pattiruhu 2020). Namun beberapa penelitian menyebutkan hasil yang berbeda. Beberapa penelitian mengemukakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Al-Ansi et al. 2023; Suriyadi et al. 2020).

Hasil kontradiktif pada hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja pegawai membenarkan kebutuhan untuk dilakukan penelitian yang lebih mendalam. Topik ini telah mendapat perhatian yang baik dalam penelitian maupun praktik karena pengembangan manajemen sumber daya manusia adalah contoh luar biasa dari negara-negara maju yang menyebarkan pengetahuan konseptual dan teori manajemen sumber daya manusia ke negara-negara yang sedang berkembang. Namun, berdasarkan literatur penelitian menyebutkan belum ada penyelidikan komprehensif tentang hubungan kepemimpinan transformasional dan prestasi kerja (Nhat Vuong et al. 2023). Berdasarkan beberapa literatur yang menunjukkan perbedaan hasil penelitian maka diperlukan mediasi untuk menjadi solusi dari inkonsistensi penelitian sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini mengkaji tentang analisis peran kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai mediasi.

Berdasarkan observasi awal hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Organisasi Perangkat Daerah Keluarga Berencana (OPD KB) Kabupaten Jember mengungkapkan bahwa pemberian arahan dan motivasi dari pimpinan telah dilakukan secara maksimal namun hal ini ternyata masih belum mampu mendorong tercapainya target organisasi. Bahkan beberapa pegawai mengajukan proses untuk mutasi jabatan kerja ataupun berniat untuk keluar dengan pengajuan pensiun dini atas permintaan sendiri. Permasalahan yang terjadi di OPD KB Kabupaten Jember juga didukung dari data permasalahan kinerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember tahun 2023 sebagai berikut :

Tabel 1.1 Data Permasalahan Kinerja Pegawai OPD KB Kabupaten Jember

No	Sasaran Kinerja Pegawai	Target Realisasi Program 100 %
		2023
1	<p><b>Bidang Kesekretariatan</b></p> <p>a. Penyediaan gaji dan tunjangan ASN  b. Penyediaan peralatan kantor, logistik  c. Penyediaan jasa komunikasi, air dan listrik  d. Penyediaan jasa pemeliharaan, biaya pemeliharaan dan pajak kendaraan dinas  e. Pemeliharaan/rehabilitasi gedung kantor dan bangunan lainnya</p>	78.21%
2	<p><b>Bidang Pemberdayaan dan Perlindungan Perempuan</b></p> <p>a. Advokasi kebijakan dan pendampingan pelaksanaan pengarusutamaan gender (PUG) termasuk perencanaan penganggaran responsif gender (PPRG)  b. Sosialisasi peningkatan partisipasi perempuan di bidang politik, hukum, sosial dan ekonomi  c. Advokasi kebijakan dan pendampingan kepada lembaga penyedia layanan pemberdayaan perempuan kewenangan Kabupaten/Kota  d. Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan, program dan kegiatan pencegahan kekerasan terhadap perempuan  e. Penyedia layanan pengaduan masyarakat bagi perempuan korban kekerasan</p>	91.13 %
3	<p><b>Bidang Perlindungan Anak</b></p> <p>a. Advokasi kebijakan dan pendampingan lembaga penyedia layanan peningkatan kualitas keluarga  b. Pencegahan kekerasan terhadap anak yang melibatkan para pihak</p>	96.98%

No	Sasaran Kinerja Pegawai	Target Realisasi Program 100 %
		2023
	c. Penyediaan layanan bagi anak yang memerlukan perlindungan khusus d. Penguatan dan pengembangan lembaga penyedia layanan bagi anak	
4	<b>Bidang Pengendalian Penduduk dan Advokasi, Penggerakan dan Informasi</b> a. Penyerasian kebijakan pembangunan daerah terhadap kependudukan, keluarga berencana dan pembangunan keluarga b. Pemetaan perkiraan pengendalian penduduk cakupan daerah Kabupaten/Kota c. Pengolahan dan pelaporan data pengendalian lapangan dan layanan keluarga berencana (KB) d. Penyediaan dan pengolahan data kependudukan e. Rapat koordinasi desa dan mini lokakarya f. Promosi dan komunikasi, informasi dan edukasi (KIE) program kependudukan, keluarga berencana dan pembangunan keluarga (KKBPK) melalui media cetak, elektronik dan media luar ruang g. Pengendalian program kependudukan, keluarga berencana dan pembangunan keluarga (KKBPK)	98.55 %
5	<b>Bidang Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera</b> a. Pengendalian pendistribusian alat dan obat kontrasepsi b. Penyedia penunjang sarana pelayanan keluarga berencana (KB) c. Peningkatan kesertaan penggunaan kontrasepsi metode kontrasepsi jangka panjang (MKJP) d. Pembinaan pelayanan keluarga berencana dan kesehatan reproduksi e. Penyediaan biaya operasional bagi pengelola dan pelaksana ketahanan dan kesejahteraan keluarga	92.40%

Sumber : OPD KB Kabupaten Jember, 2024

Berdasarkan tabel permasalahan kinerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember diatas dapat disimpulkan bahwa mengacu pada tugas dan fungsi OPD KB Kabupaten Jember pada tahun 2023 masih belum optimal serta program peningkatan kinerja yang dilakukan masih belum mampu mencapai target yang ditentukan. Oleh karena itu, diperlukan investigasi yang lebih mendalam terkait permasalahan kinerja pegawai di OPD KB Kabupaten Jember. Pada tingkat kebaruan, penting memiliki analisis untuk menguji peningkatan kinerja pegawai melalui peran kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi berdasarkan analisa dari beberapa permasalahan pada literatur. Inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya perlu dieksplorasi secara mendalam untuk mengetahui beberapa permasalahan dalam mencapai kinerja pegawai yang baik. Oleh karena itu, berdasarkan *research gap* dan fenomena tersebut maka penelitian ini mengambil judul “analisis peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai mediasi”.

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif sebagai metode ilmiah/*scientific* karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit, empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis (Sugiyono 2019). Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*. Filsafat *positivisme* memandang realitas/gejala/fenomena itu dapat diklasifikasikan, relatif tetap, konkrit, teramati, terukur dan hubungan gejala bersifat sebab akibat. Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme* digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Selanjutnya, penelitian kuantitatif memerlukan hipotesis dan pengujian yang kemudian akan menentukan tahapan-tahapan berikutnya, seperti penentuan teknik analisa dan uji statistik yang akan digunakan. Data kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan *positivistic* (data konkrit), data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono 2019). Jadi berdasarkan bentuknya, data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika. Tujuan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif adalah menguji teori, membangun fakta, menunjukkan hubungan dan pengaruh serta perbandingan antar variabel, memberikan deskripsi statistik, menafsir, dan meramalkan hasilnya. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol suatu gejala.

### Desain Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2019). Berdasarkan permasalahan penelitian, maka variabel penelitian pada tesis ini menggunakan tiga variabel yaitu:

1. Variabel bebas (variabel eksogen) adalah variabel yang menjadi sebab atau berubah/mempengaruhi suatu variabel lain (variabel endogen). Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional (X)
2. Variabel terikat (variabel endogen) merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel lain (variabel bebas). Variabel endogen dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y).
3. Variabel mediasi/intervening (variabel penghubung) adalah variabel yang menjadi media pada suatu hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel penghubung dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja (Z).

### Definisi Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menentukan jenis, indikator, serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar sesuai dengan judul penelitian. Variabel penelitian bersumber dari kerangka teoritis yang dijadikan rujukan dan konsep berfikir seperti yang telah diuraikan. Operasionalisasi variabel dilakukan dengan cara menjelaskan pengertian-pengertian konkrit dari setiap variabel tersebut sehingga dimensi, indikator dan pengukurannya dapat dilakukan.

### Variabel Penelitian

Variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X) sebagai variabel bebas. Kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Motivasi kerja sebagai variabel mediasi/intervening (Z). Operasional variabel tersebut dan indikatornya akan dibuat secara sistematis untuk memudahkan penelitian.

### Definisi Konsep

Definisi konsep yang mendasari penelitian ini adalah bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dipengaruhi kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan penghargaan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Berikut definisi berbagai konsep yang telah disebut peneliti sebelumnya yaitu :

#### a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kinerja, dan nilai-nilai kerja yang dirasakan oleh bawahan, sehingga dapat mengoptimalkan kinerjanya (Bass and Riggio 2014). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mendorong dan merangsang bawahan mereka untuk mencapai hasil yang luar biasa sehingga meningkatkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri (Bass and Riggio 2014). Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang mampu membangkitkan motivasi bawahannya serta menggerakkan pengikutnya atas motivasi tersebut demi hasil kerja yang optimal (Avolio et al. 1999). Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat komponen (Avolio et al. 1999) yaitu:

1. Stimulasi intelektual

Seorang pemimpin harus bijaksana dalam menghadapi masalah bawahannya dan mempertimbangkan berbagai pendapat sebelum mengambil keputusan.

2. Motivasi inspirasional

Seorang pemimpin harus mampu memotivasi bawahan/pegawai dengan jelas terkait visinya melalui kata-kata, tanda, simbol, dan citra.

3. Pertimbangan individual

Seorang pemimpin harus mampu memperhatikan kebutuhan dan keinginan setiap pegawai / bawahan, bertindak sebagai konselor dan memberikan instruksi secara ideal.

4. Pengaruh

Seorang pemimpin memperoleh kekaguman dan kepercayaan dengan menunjukkan gaya karismatik yang mencerminkan tingkat etika yang tinggi.

### b. Motivasi Kerja

Motivasi yaitu proses sebagai langkah awal untuk melakukan tindakan akibat kekurangan baik secara fisik maupun psikis atau suatu dorongan yang ditujukan untuk memenuhi suatu tujuan tertentu (Luthans 2011). Motivasi kerja merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (Robbins and Judge 2019). Indikator motivasi kerja pegawai ada 5 (Maslow 1943), yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*)

Kebutuhan yang harus dipenuhi atau dipuaskan untuk dapat tetap hidup termasuk makanan, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman (*Safety and security needs*)

Kebutuhan ini akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam bekerja.

3. Kebutuhan sosial atau afiliasi (*Affiliation or acceptance needs*)

Kebutuhan ini termasuk seperti kebutuhan berinteraksi, berteman, dicintai dan mencintai, diterima dalam pergaulan kelompok dan masyarakat lingkungannya.

4. Kebutuhan akan penghargaan (*Esteem or status needs*)

Kebutuhan ini adalah kebutuhan seseorang akan pengakuan dan penghargaan diri maupun dalam hasil pekerjaan.

5. Aktualisasi diri (*Self actualization*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan keterampilan atau kemampuan, serta potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan.

### c. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi (Rivai 2014). Prestasi kerja pegawai merupakan salah satu perhatian terpenting bagi seorang pimpinan karena dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Ada 6 indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu (Robbins 2006) yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan dan adanya inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.

## 3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

## 4. Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya yang sesuai dengan perintah.

## 5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya

## 6. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Berikut indikator operasional dari masing-masing variabel dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 3.1 Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi
Kepemimpinan Transformasional (X) Avolio et al. (1999)	1. Stimulasi Intelektual
	2. Motivasi Inspirasional
	3. Pertimbangan Individual
	4. Pengaruh
Motivasi Kerja (Z) Abraham Maslow (1943)	1. Kebutuhan Fisologis
	2. Kebutuhan Rasa Aman
	3. Kebutuhan Sosial
	4. Kebutuhan akan Penghargaan
	5. Kebutuhan Aktualisasi Diri
Kinerja Pegawai (Y) Robbins and Judge (2019)	1. Kualitas
	2. Kuantitas
	3. Ketepatan waktu
	4. Efektifitas
	5. Kemandirian
	6. Komitmen kerja

## Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dilakukan melalui 4 (empat) tahapan, antara lain:

## 1. Tahap perencanaan

- a. Pengajuan proposal penelitian.
- b. Menentukan materi pokok yang diperlukan.
- c. Membuat instrumen penelitian
- d. Validasi instrumen penelitian.

## 2. Tahap pelaksanaan.

- a. Menentukan subjek penelitian.

- b. Melaksanakan interview, membagi kuisioner, berkomunikasi dengan baik dan mendokumentasikan kegiatan yang dilakukan pada saat penelitian.
3. Tahap pengecekan keabsahan data
  - a. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dari beberapa hasil pengisian kuisioner oleh responden.
  - b. Analisis data hasil penelitian, yaitu dengan mengumpulkan data, mereduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.
4. Penyusunan laporan penelitian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Profil Tempat Penelitian

Profil tempat penelitian adalah deskripsi yang memberikan informasi tentang institusi dimana penelitian dilakukan. Profil ini mencakup berbagai aspek, seperti latar belakang institusi, lokasi intitusi serta tugas pokok dan fungsi dari objek penelitian yang telah dilakukan.

### Gambaran Umum OPD KB Kabupaten Jember

Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Jember beralamat di Jl. Jawa No. 51, Tegal Boto Lor, Sumpersari, Kecamatan Sumpersari, Kabupaten Jember. Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 16 Tahun 2021 Organisasi Perangkat Daerah Keluarga Berencana (OPD KB) Kabupaten Jember mempunyai visi melaksanakan tugas urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak serta di bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana. Adapun misi dari OPD KB Kabupaten Jember sebagai berikut:

1. Perumusan kebijakan daerah di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak serta di bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana.
2. Pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak serta di bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana.
3. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan daerah di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak serta di bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana.
4. Pelaksanaan administrasi dinas di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak serta di bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana.
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsi serta tugas pembantuan.

OPD KB Kabupaten Jember mempunyai tugas untuk melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak serta di bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana. Dalam melaksanakan tugasnya, OPD KB mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Perumusan kebijakan daerah di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak serta di bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana;
2. Pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak serta di bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana;

3. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan daerah di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak serta di bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana;
4. Pelaksanaan administrasi dinas di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak serta di bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana;
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsi serta tugas pembantuan.

Berdasarkan uraian tugas pokok dan fungsi pada OPD KB diatas, maka terdapat isu strategis yang merupakan suatu permasalahan yang sedang hangat dibicarakan orang serta mempunyai nilai kelayakan dan strategis untuk dicarikan jalan keluarnya serta memerlukan analisis terhadap berbagai dimensi yang berpengaruh (dipengaruhi dan mempengaruhi) untuk itu perlu dicarikan alternatif pemecahannya.

### Data Penelitian

Data penelitian adalah informasi atau fakta yang dikumpulkan atau dihasilkan selama berlangsungnya penelitian. Data penelitian dapat berupa angka, teks, gambar, suara, atau gabungan beberapa jenis informasi. Data penelitian digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian, menguji hipotesis, dan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang topik yang diteliti. Data penelitian dapat diperoleh melalui berbagai metode seperti survei, wawancara, observasi, eksperimen, analisis dokumen atau pengumpulan data sekunder dari sumber yang ada. Data penelitian perlu dikumpulkan secara hati-hati, valid, dan reliabel sehingga dapat diandalkan ketika dianalisis dan diinterpretasikan. Setelah data penelitian terkumpul, langkah selanjutnya adalah mengolah dan menganalisis data. Ini melibatkan pembersihan data, transformasi, pengkodean dan penggunaan teknik statistik atau metode analisis lainnya sesuai dengan tujuan penelitian.

### Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah seluruh pegawai Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Jember (OPD KB) yang berjumlah 81 orang yang terbagi ke dalam 4 (empat) bidang dan 1 (satu) sekretariat. Berdasarkan hasil pengumpulan data kepada para pegawai, dapat diketahui karakteristik responden sebagai bahan informasi dalam melakukan penelitian ini.

### Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin digunakan untuk menentukan aktivitas seseorang dalam melakukan aktivitasnya. Berdasarkan hasil penelitian dan penyebaran kuesioner, didapatkan bahwa pegawai dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak daripada pegawai perempuan. Berikut persentase jumlah pegawai berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.1 Data Pegawai OPD KB Kabupaten Jember Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2024

No	Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	Jumlah Pegawai	%
1	Laki-Laki	38	46,91
2	Perempuan	43	53,09
	Jumlah	81	100,00

Sumber data : OPD KB Kabupaten Jember, 2024

Berdasarkan tabel 4.1 deskripsi jenis kelamin responden, dapat kita lihat bahwa responden yang paling banyak ikut berpartisipasi dalam penelitian ini adalah responden perempuan yaitu

sebanyak 43 orang atau sebesar 53,09 %, sedangkan sisanya sebanyak 38 orang adalah responden laki-laki dengan presentase 46,91%.

#### Usia Responden

Dari 81 responden pegawai OPD KB Kabupaten Jember berdasarkan usia, dibedakan ke dalam 4 (empat) kelompok umur yaitu 26-35 tahun, 36-45 tahun, 46-55 tahun dan diatas 56 tahun. Berikut gambaran tingkat usia pegawai OPD KB Kabupaten Jember yang tersaji dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.2 Data Pegawai OPD KB Kabupaten Jember Berdasarkan Usia Tahun 2024

No	Pegawai berdasarkan Usia	Jumlah Pegawai	%
1	26-35 tahun	3	3,70
2	36-45 tahun	21	25,93
3	46-55 tahun	30	37,04
4	> 55 tahun	27	33,33
	Jumlah	81	100,00

Sumber data : OPD KB Kabupaten Jember, 2024

Dari tabel diatas diperoleh karakteristik responden berdasarkan usia, pegawai dengan rentang usia 26-35 tahun sebanyak 3 orang atau 3,70%, rentang usia 36-45 tahun dengan jumlah pegawai sebanyak 21 orang atau 25,93%, rentang usia 46-55 tahun dengan jumlah pegawai sebanyak 30 orang atau 37,04%, dan usia lebih dari 55 tahun dengan jumlah pegawai sebanyak 27 orang atau 33,33%. Ini menunjukkan bahwa pegawai OPD KB Kabupaten Jember mayoritas didominasi oleh kelompok umur usia produktif yang idealnya memiliki motivasi bekerja yang tinggi.

#### Pendidikan Responden

Pendidikan akan mencerminkan kinerja seseorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, mampu atau tidak dalam melakukan pekerjaan yang diembannya, baik dari segi pengetahuan, kemampuan dan pola pikirnya. Tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi motivasi dalam melakukan pekerjaan, disamping tergantung pula pada aspek lain seperti pengalaman. Tingkat pendidikan yang berbeda antar satu pegawai dengan pegawai lainnya dapat memberikan hasil yang berbeda. Idealnya semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai akan semakin baik pula kinerjanya namun pada kenyataannya hal itu juga tidak dapat digeneralisasi, karena tergantung dari kinerja pegawai bersangkutan.

Peningkatan kapasitas dan kapabilitas para Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam perumusan kebijakan, pemberian pelayanan dan pemberdayaan masyarakat dapat diupayakan dengan cara antara lain pendidikan formal, yakni dengan penugasan para PNS untuk mengikuti jenjang pendidikan tinggi S1, S2, dan S3, serta pemberian ijin belajar jenjang S1, S2, dan S3. Berikut dapat dilihat jumlah pegawai OPD KB Kabupaten Jember berdasarkan tingkat pendidikan dan diklat yang telah diikutinya.

Tabel 4.3 Data Pegawai OPD KB Kabupaten Jember Berdasarkan Jenjang Pendidikan Tahun 2024

No	Pegawai berdasarkan Jenjang Pendidikan	Jumlah Pegawai	%
1	SD	1	1,23
2	SMP	2	2,47
3	SMA	17	20,99
4	D-I	-	-
5	D-II	-	-
6	D-III	9	11,11
7	D-IV	-	-
8	S 1	46	56,80
9	S 2	6	7,40
10	S 3	-	-
Jumlah		81	100,00

Sumber data : OPD KB Kabupaten Jember, 2024

Dari Tabel 4.3 diatas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai OPD KB Kabupaten Jember sesuai jenjang pendidikan terbanyak dari jenjang pendidikan S1 sebanyak 46 orang atau 56,80% sedangkan jumlah terbanyak kedua adalah pegawai dengan pendidikan SMA sebanyak 17 orang atau 20,99%. Ini menunjukkan bahwa secara umum telah sesuai dengan kelas jabatan yang ada, dimana untuk pegawai setingkat staf telah difungsikan sebagai penyusun program, analisis, pengelola dan pengadministrasi sesuai bidangnya masing-masing.

#### Masa Kerja Responden

Lama masa kerja yang dijalani masing-masing pegawai di OPD KB tentu akan berpengaruh dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan. Pengalaman bekerja dalam melaksanakan tugas di lembaga pemerintah diperlukan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat. Selain itu masa kerja juga mempunyai kaitan dengan Kinerja Pegawai. Semakin lama pegawai bekerja di satu jabatan, jika pegawai merasakan kepuasan bekerja maka idealnya pegawai tersebut akan semakin termotivasi dalam menyelesaikan tugasnya. Namun sebaliknya jika telah lama berada di satu jabatan dan merasa bosan maka hal ini bisa berdampak pada penurunan motivasi. Klasifikasi masa kerja menurut masa kerja merupakan kurun waktu atau lamanya tenaga kerja belajar atau bekerja disuatu tempat (Tulus 1992). Masa kerja dapat memberikan pengaruh positif pada kinerja apabila dengan semakin lamanya masa kerja akan timbul perasaan terbiasa dengan keadaan dan menyepelkan pekerjaan maka akan menimbulkan kebosanan akibat motivasi yang berkurang. Secara garis besar masa kerja dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu :

- Masa kerja baru adalah < 6 tahun,
- Masa kerja sedang adalah 6 - 10 tahun
- Masa kerja lama adalah > 10 tahun.

Tabel 4.4 Data Pegawai OPD KB Kabupaten Jember Berdasarkan Masa Kerja Tahun 2024

No	Pegawai berdasarkan masa kerja	Jumlah Pegawai	%
1	1-6 tahun	4	4,94
2	6-10 tahun	3	3,70
3	> 10 tahun	74	91,36

Jumlah	81	100,00
--------	----	--------

Sumber data : OPD KB Kabupaten Jember, 2024

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa yang terbanyak yaitu pegawai dengan masa kerja diatas 10 tahun sebanyak 74 orang atau 91,36%. Masa kerja dapat memberikan pengaruh positif pada kinerja apabila semakin lama masa kerja maka akan timbul perasaan terbiasa dengan keadaan dan cenderung menyepelkan pekerjaan maka akan menimbulkan kebosanan sehingga motivasi akan berkurang (Tulus 1992). Hal ini diduga ada kemungkinan pegawai yang bekerja di OPD KB dalam waktu yang lama sudah merasa bosan dengan rutinitas kerja sehingga motivasi bekerja semakin menurun.

### Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X) sebagai variabel bebas. Kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Motivasi kerja sebagai variabel mediasi/intervening (Z).

#### Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Dalam variabel kepemimpinan transformasional (X1) memiliki 4 (empat) indikator yang digunakan sebagai kuesioner, untuk mengetahui tanggapan responden mengenai kepemimpinan transformasional (X1) di OPD KB Kabupaten Jember. Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

No	Indikator	Skor										Jml
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X1.1	0	0,00	1	1,23	7	8,64	5	6,17	68	83,96	81
2	X1.2	0	0,00	0	0,00	3	3,70	38	46,92	40	49,38	81
3	X1.3	0	0,00	1	1,23	12	14,82	39	48,15	29	35,80	81
4	X1.4	1	1,23	0	0,00	5	6,17	41	50,62	34	41,98	81

Sumber data : lampiran 3

Dari tabel diatas dapat diketahui indikator pertama tentang kepemimpinan transformasional di OPD KB Kabupaten Jember adalah responden menyatakan stimulasi intelektual (X1.1) didominasi oleh jawaban sangat setuju dengan jumlah 68 responden atau 83,96%. Pada indikator kedua tentang kepemimpinan transformasional di OPD KB Kabupaten Jember adalah responden menyatakan motivasi inspirasional (X1.2) didominasi oleh jawaban sangat setuju dengan jumlah 40 responden atau 49,38%. Pada indikator ketiga kepemimpinan transformasional di OPD KB Kabupaten Jember adalah responden menyatakan pertimbangan individual (X1.3) didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 39 responden atau 48,15%. Pada indikator keempat kepemimpinan transformasional di OPD KB Kabupaten Jember adalah responden menyatakan pengaruh pemimpin (X1.4), didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 41 responden atau 50,62%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel kepemimpinan transformasional sebagian besar menyatakan respon sangat setuju di OPD KB Kabupaten Jember.

## Variabel Motivasi Kerja (Z)

Dalam variabel motivasi kerja (Z) memiliki 4 (empat) indikator yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui tanggapan responden mengenai variabel motivasi kerja pegawai Organisasi Perangkat Daerah Keluarga Berencana (OPD KB) Kabupaten Jember. Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Motivasi (Z)

No	Indikator	Skor										Jml
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Z1.1	0	0,00	2	2,47	12	14,81	37	45,68	30	37,04	81
2	Z1.2	0	0,00	2	2,47	8	9,88	47	58,03	24	29,62	81
3	Z1.3	0	0,00	0	0,00	9	11,11	48	59,27	24	29,62	81
4	Z1.4	0	0,00	0	0,00	8	9,88	49	60,50	24	29,62	81

Sumber data : lampiran 3

Dari tabel diatas dapat diketahui indikator pertama tentang motivasi kerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember adalah responden merasa tercukupi atas kebutuhan fisiologis (Z1.1), didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 37 responden atau 45,68%. Pada indikator kedua tentang motivasi kerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember adalah responden selalu mendapatkan kebutuhan rasa aman dalam bekerja (Z1.2), didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 47 responden atau 58,03%. Pada indikator ketiga tentang motivasi kerja pegawai Organisasi Perangkat Daerah Keluarga Berencana (OPD KB) Kabupaten Jember adalah responden merasa kebutuhan sosial/afiliasi (Z1.3), didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 48 responden atau 59,27%. Pada indikator keempat tentang motivasi kerja pegawai Organisasi Perangkat Daerah Keluarga Berencana (OPD KB) Kabupaten Jember adalah responden merasa bebas beraktualisasi diri (Z1.4), didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 49 responden atau 60,50%. Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel motivasi kerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember mayoritas responden umumnya memberikan respon setuju.

## Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Dalam variabel Kinerja Pegawai (Y) memiliki 6 (enam) indikator yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui tanggapan responden mengenai variabel Kinerja Pegawai Organisasi Perangkat Daerah Keluarga Berencana (OPD KB) Kabupaten Jember. Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Indikator	Skor										Jml
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
1	Y1.1	0	0,00	0	0,00	7	8,64	53	65,43	21	25,92	81
2	Y1.2	0	0,00	0	0,00	7	8,64	52	64,20	22	27,16	81
3	Y1.3	0	0,00	0	0,00	3	3,71	56	69,13	22	27,16	81
4	Y1.4	0	0,00	0	0,00	2	2,47	48	59,26	31	38,27	81
5	Y1.5	0	0,00	0	0,00	13	16,05	46	56,79	22	27,16	81

6	Y1.6	0	0,00	0	0,00	1	1,23	45	55,56	35	43,21	81
---	------	---	------	---	------	---	------	----	-------	----	-------	----

Sumber data : lampiran 3

Dari tabel diatas dapat diketahui indikator pertama tentang kinerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember adalah responden menyatakan merasa bahwa hasil kualitas pekerjaan sudah sesuai dengan kemampuan dan keterampilan (Y1.1), didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 53 responden atau 65,43%. Pada indikator kedua tentang kinerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember adalah responden menyatakan mampu mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan pimpinan (Y1.2), didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 52 responden atau 64,20%. Pada indikator ketiga tentang kinerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember adalah responden menyatakan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan (Y1.3), didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 56 responden atau 69,13%. Pada indikator keempat tentang kinerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember adalah responden menyatakan merasa selalu mengoptimalkan tenaga dan pikiran atau konsentrasi secara penuh untuk bekerja secara efektif (Y1.4), didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 48 responden atau 59,26%. Pada indikator kelima tentang kinerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember adalah responden mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri (Y1.5), didominasi oleh jawaban sangat setuju dengan jumlah 46 responden atau 56,79%. Pada indikator keenam tentang kinerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember adalah responden menyatakan memiliki tanggung jawab dan komitmen kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas organisasi (Y1.6), didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 45 responden atau 55,56%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel kinerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember sebagian besar menyatakan respons setuju pada kinerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember.

### Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan SEM-PLS atau sering disebut sebagai model jalur (*path model*) terdiri atas dua elemen yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau sering disebut juga *inner model*.

### Uji Outer Model

Uji *Outer Model* merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui kualitas data yang digunakan dalam penelitian. Kualitas data akan mempengaruhi ketepatan hasil pengujian hipotesis penelitian. Pengujian kualitas data dalam teknik analisis PLS SEM disebut dengan uji *outer model*. Uji *outer model* terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

### Uji Validitas

Ada dua jenis validitas dalam PLS SEM yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity* (Sholihin and Ratmono 2021).

#### 1. Convergent Validity

*Convergent validity* dari model pengukuran dapat dilihat dari korelasi antara skor item/indikator dengan skor konstruksya (*loading factor*) dengan kriteria nilai *loading factor* dari setiap indikator  $> 0,70$  dapat dikatakan valid dan  $P\text{-Value} < 0,05$  dianggap signifikan. Sholihin and Ratmono (2021) menerangkan bahwa dalam beberapa kasus, syarat *loading*  $> 0,70$  sering tidak terpenuhi khususnya untuk kuesioner yang baru dikembangkan. Oleh karena itu, *loading factor* antara 0,40-0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk tetap dipertahankan.

Selanjutnya dijelaskan pula bahwa indikator dengan *loading* < 0,40 harus dihapus dari model. Penghapusan indikator dengan *loading* antara 0,40-0,70 dilakukan apabila indikator tersebut dapat meningkatkan *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability* di atas nilai batasnya. Nilai batasan untuk AVE 0,50 dan *composite reliability* adalah 0,70.

Berikut hasil output *combined loading and cross-loading*:

Tabel 4.8 *Output Combine Loading and Cross Loading*

No	Indikator	Cross Loading	P-Value	Kriteria	Keterangan
1	X1.1	0.518	< 0.001	< 0,05	Valid
2	X1.2	0.751	< 0.001	< 0,05	Valid
3	X1.3	0.863	< 0.001	< 0,05	Valid
4	X1.4	0.846	< 0.001	< 0,05	Valid
5	Z1.1	0.732	< 0.001	< 0,05	Valid
6	Z1.2	0.746	< 0.001	< 0,05	Valid
7	Z1.3	0.816	< 0.001	< 0,05	Valid
8	Z1.4	0.832	< 0.001	< 0,05	Valid
9	Y1.1	0.690	< 0.001	< 0,05	Valid
10	Y1.2	0.820	< 0.001	< 0,05	Valid
11	Y1.3	0.858	< 0.001	< 0,05	Valid
12	Y1.4	0.809	< 0.001	< 0,05	Valid
13	Y1.5	0.745	< 0.001	< 0,05	Valid
14	Y1.6	0.811	< 0.001	< 0,05	Valid

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.

Sumber : Output WarpPLS 8.0 yang diolah, 2024.

Berdasarkan uji validitas seperti yang tertera pada tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa nilai untuk semua konstruk memiliki nilai *P Value* < 0.05 dan hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk merupakan ukuran *Convergent Validity* yang baik. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai *combined loading and cross loadings* ini merupakan hasil yang terbaik. Sesuai kriteria pada penjelasan di atas, bahwa nilai *loading factor* dari setiap indikator > 0,70 dapat dikatakan valid dan nilai untuk *loading factor* antara 0,40-0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk dipertahankan, maka dapat disimpulkan bahwa nilai untuk semua konstruk merupakan ukuran *Convergent Validity* yang baik.

Tabel 4.9 *Average Variances Extracted* (AVE)

No	Variabel	AVE	Syarat	Keterangan
----	----------	-----	--------	------------

1	Kepemimpinan Transformasional	0,573	> 0,50	Valid
2	Motivasi Kerja	0,613	> 0,50	Valid
3	Kinerja Pegawai	0.625	> 0,50	Valid

Sumber : Output WarpPLS 8.0 yang diolah, 2024

Berdasarkan uji validitas seperti yang tertera pada tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa nilai *Average Variances Extracted* (AVE) semua variabel memiliki nilai diatas 0,50 hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk merupakan ukuran *Convergent Validity* yang baik.

## 2. Discriminant Validity

Metode untuk menilai *discriminant validity* bisa dengan membandingkan *square root of average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk satu dengan konstruk lainnya dalam model. Jika akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya, maka nilai *discriminant validity*-nya baik. Pengukuran *discriminant validity* dengan melibatkan nilai AVE ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas nilai komponen variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan *composite reliability*. Nilai AVE yang direkomendasikan adalah  $\geq 0,50$ .

Tabel 4.10 *Correlations among l.vs. with sq. rts. of AVEs*

	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai
Kepemimpinan Transformasional	(0.757)		
Motivasi Kerja	0.570	(0.783)	
Kinerja Pegawai	0.494	0.789	(0.791)

Sumber : Output WarpPLS 8.0 yang diolah, 2024

Dari tabel 4.10 terlihat bahwa nilai *square root of average variance extracted* (AVE) adalah 0.757, 0.783 dan 0.791. Nilai-nilai tersebut lebih besar dari korelasi antar konstruk sehingga menunjukkan validitas diskriminan yang baik.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan transformasional tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember. Hasil ini melemahkan penelitian sebelumnya yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan mendukung penelitian yang menyebutkan tidak adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi motivasi kerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember. Hasil ini berhasil

menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi.

3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peran motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember. Hasil ini berhasil menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja.
4. Motivasi kerja tidak memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak menjadi mediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berarti peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi tidak mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di OPD KB Kabupaten Jember.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka penulis mengemukakan saran sebagai berikut:

1. Pihak OPD KB Kabupaten Jember perlu memperhatikan hal stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional karena faktor ini merupakan faktor yang sangat signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember. Kegiatan-kegiatan terkait pemberian arahan kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan perlu dioptimalkan karena sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.
2. Pihak OPD KB Kabupaten Jember perlu mengevaluasi kepemimpinan transformasional pada dimensi pertimbangan individual yang masih rendah dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember. Perlu adanya perhatian lebih dari pimpinan terhadap para pegawai sehingga segala sesuatu yang menjadi kebutuhan dan keinginan pegawai dapat terpenuhi sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat.
3. Pihak OPD KB Kabupaten Jember perlu memperhatikan motivasi kerja pada dimensi kebutuhan akan rasa aman yang masih rendah dibandingkan dimensi yang lain dengan cara memberikan perlindungan dan rasa aman kepada pegawai sehingga hal ini akan memacu para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Pihak OPD KB Kabupaten Jember perlu memperhatikan kinerja pegawai pada dimensi kemandirian yang paling rendah dibandingkan dimensi yang lain dengan cara memberikan motivasi dan faktor-faktor yang menunjang pegawai agar mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga kinerjanya akan semakin meningkat.
5. Penelitian ini memberikan hasil bahwasannya kepemimpinan transformasional melalui mediasi motivasi kerja dalam suatu model secara keseluruhan dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga dalam penelitian selanjutnya bisa dijadikan acuan untuk pertimbangan menggunakan variabel-variabel tersebut dalam lokasi penelitian yang lainnya.

Penelitian ini masih belum memberikan hasil yang maksimal terhadap peningkatan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melanjutkan dengan mengkaji faktor-faktor kontingensi selain kepemimpinan transformasional dan motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara positif signifikan sehingga dapat dijadikan acuan para pejabat pengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah kinerja pegawai yang sedang dihadapinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ainan et al. 2021. “Analisis Faktor Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Sebagai Antisedence Dari Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dalduk & KB Kota Semarang.” 5(2):338–52.
- Al-Ansi et al. 2023. “Motivation and Organizational Culture as Predictors of Employee Performance: Mediation Role of Job Satisfaction in Dynamic Environment.” *SSRN Electronic Journal*.
- Ariani, Dorothea Wahyu. 2023. “Exploring Relationship of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Employee Performance in Small Medium Enterprise.” *International Journal of Professional Business Review* 8(2):1–18. doi: 10.26668/businessreview/2023.v8i2.876.
- Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Augustrianto, Agung et al. 2018. “The Effects of Culture on Employee Performance ( A Study in The Agent of Tele Account Management Unit , PT . Telecommunication Indonesia Regional VII Makassar ).” 7:1279–81.
- Avolio et al. 1999. “Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire Suggestions for Modii Cation Arose When A.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72:441–62.
- Avolio et al. 2009. *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. Annual Review of Psychology*.
- Avolio et al. 2019. *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. Annual Review of Psychology*.
- Avolio, and Bass. 1991. *The Full Range of Leadership Development: Basic and Advanced Manuals*. Binghamton. Binghamton: NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, and Yammarino. 2021. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald Publishing Limited.
- Baron, and Kenny. 1986. “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations.” *Journal of Personality and Social Psychology* 51:1173–82.
- Bashir, Aided et al. 2020. “Work Conditions and Job Performance: An Indirect Conditional Effect of Motivation.” *Cogent Business and Management* 7(1). doi: 10.1080/23311975.2020.1801961.
- Bass. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: NY: Free Press.
- Bass, and Riggio. 2014. *Transformational Leadership. 2nd Edition*. Routledge, New York.
- Bass, and Riggio. 2020. *Transformational Leadership*. 3rd ed. New York: Routledge.
- Bastari et al. 2020. “Effects of Transformational Leadership Styles on Job Performance with Job Motivation as Mediation: A Study in a State-Owned Enterprise.” *Management Science Letters* 10(12):2883–88. doi: 10.5267/j.msl.2020.4.019.
- Beck, Polit. 2014. *Essentials Of Nursing Research: Appraising Evidence for Nursing Practise*. 8th ed. Canada: Wolters Kluwer Health.
- Chen, Yi Yi et al. 2012. “Existence, Relatedness, or Growth? Examining Turnover Intention of Public Child Welfare Caseworkers from a Human Needs Approach.” *Children and Youth Services Review* 34(10):2088–93. doi: 10.1016/j.childyouth.2012.07.002.
- Chi, Hsinkuang et al. 2023. “How Financial and Non–Financial Rewards Moderate the Relationships between Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Job Performance.”

- Cogent Business and Management* 10(1). doi: 10.1080/23311975.2023.2173850.
- Chien et al. 2020. “The Effect of Work Motivation on Employee Performance: Empirical Evidence from 4-Star Hotels in Mongolia.” *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism* 19(4):473–95. doi: 10.1080/15332845.2020.1763766.
- Creswell. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th Ed.)*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Daryono, Daryono et al. 2021. “Pengaruh Dyadic Social Intrapreneurship Dan Organizational Transformasi Pada Keunggulan Kompetitif \* Abstrak.” 8(5):315–24. doi: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0315.
- Deci, and Ryan. 2000. *The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry*.
- Dharmika. 2017. “Job Satisfaction, Organizational Commitment and OCB.”
- Diamantidis, and Chatzoglou. 2019. “Factors Affecting Employee Performance: An Empirical Approach.” *International Journal of Productivity and Performance Management* 68(1):171–93. doi: 10.1108/IJPPM-01-2018-0012.
- Doan, Thuy Thanh Thi et al. 2020. “Emotional Intelligence and Project Success: The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment.” *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(3):223–33. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.223.
- Elifneh, Yohannes Workeferahu, and Takele Embilo. 2023. “The Effect of Organizational Culture on Employees ’ Performance in Research Institutes - Evidence from Ethiopian Institute of Agricultural Research.” 20(2):1–17.
- Escortell, Raquel et al. 2020. “The Impact of Transformational Leadership on the Job Satisfaction of Internal Employees and Outsourced Workers.” *Cogent Business and Management* 7(1). doi: 10.1080/23311975.2020.1837460.
- Fahlefi et al. 2023. “Model Kinerja Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Pegawai Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Batang Hari.” *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 4(6):778–89.
- Febriansyah, Tony, and Kasmir. 2022. “The Influence Of Work Motivation, Cooperation And Work Culture Towards The Perfomance Of PT PLN (Persero) UP3 Bekasi Employees.” *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science* 3(3):360–72.
- Fonseca Da Costa Guterres, Luisinha et al. 2020. “The Role of Work Motivation as a Mediator on the Influence of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance.” *Management Science Letters* 10(7):1497–1504. doi: 10.5267/j.msl.2019.12.017.
- Ghozali, Imam, and Hengky Latan. 2017. *Partial Least Squares : Konsep, Metode, Dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS.5.0*. ketiga. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair et al. 2017. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling with R*. Vol. 21.
- Al Harbi, Jaithen Abdullah et al. 2019. “Transformation Leadership and Creativity: Effects of Employees Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation.” *Personnel Review* 48(5):1082–99. doi: 10.1108/PR-11-2017-0354.
- Hitka, Miloš et al. 2021. “Differentiated Approach to Employee Motivation in Terms of Finance.” *Journal of Business Economics and Management* 22(1):118–34. doi: 10.3846/jbem.2020.13702.
- Islam, Anwarul et al. 2022. “Exploring the Effect of Job Satisfaction, Employee Empowerment, and Emotional Intelligence on Bank Employee Performance: A Study on Commercial Banks

- in Bangladesh.” doi: 10.21511/bbs.17(3).2022.13.
- Javaid, Javaria et al. 2020. “Impact of Personal and Organizational Factors on Knowledge Sharing Attitude of University Teachers in Pakistan.” *Electronic Library* 38(2):317–36. doi: 10.1108/EL-05-2019-0121.
- Jufrizen, and Rahmadhani. 2020. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi.” *JMD: Jurnal Riset ...*
- Jung, and Sosik. 2014. “Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance.” doi: 10.1177/10496402033003002.
- Kock, Ned. 2013. “Advanced Mediating Effects Tests, Multi-Group Analyses, and Measurement Model Assessments in PLS-Based SEM.” *International Journal of E-Collaboration* 10:1–13. doi: 10.4018/ijec.2014010101.
- Kusumalita, and Satrya. 2019. “Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak.” 8(7):4704–30.
- Kusumaningrum et al. 2020. “Employee Performance Optimization Through Transformational Leadership , Procedural Justice , and Training : The Role of Self-Efficacy \*.” 7(12):995–1004. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.995.
- Latham, and Pinder. 2005. *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. Annual Review of Psychology*.
- Leonova et al. 2021. “Strategic Analysis of the Motivation on Employees’ Productivity: A Compensation Benefits, Training and Development Perspective.” *Academy of Strategic Management Journal* 20(SpecialIssue 5):1–11.
- Locke, and Latham. 2021. *New Directions in Goal-Setting Theory*. New York: Routledge.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior:An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, and Youssef. 2007. “Emerging Positive Organizational Behavior.” *Journal of Management* 33(3):321–49. doi: 10.1177/0149206307300814.
- Mahdi et al. 2022. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Kepuasan Kerja.” 3(2):111–20.
- Makhamreh, Hebah Zaki et al. 2022. “Employee Motivation, Job Satisfaction, Customer Satisfaction, and Firm Performance: The Moderating Role of Employee Empowerment.” *Business: Theory and Practice* 23(2):357–64. doi: 10.3846/btp.2022.15316.
- Maslow. 1943. *A Theory of Human Motivation. Psychological Review*.
- Nguyen, Ha Minh et al. 2019. “The Role of Transformational Leadership toward Work Performance through Intrinsic Motivation : A Study in the Pharmaceutical Field in Vietnam.” *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 6(4):201–12. doi: 10.13106/jafeb.2019.vol6.no4.201.
- Nhat Vuong, Bui et al. 2023. “How Transformational Leadership Influences Employees’ Job-Related Outcomes through Public Service Motivation: Does Power Distance Orientation Matter?” *Cogent Business & Management* 10(1). doi: 10.1080/23311975.2023.2176281.
- Northouse. 2019. *Leadership: Theory and Practise*. 8th ed. Thousand Oaks,CA: Sage.
- Northouse. 2021. *Leadership: Theory and Practise*. Sage Publications.
- Notoatmodjo. 2010. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Nurjanah, Siti et al. 2020. “The Influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the

- Inspectorate General of the Ministry of Education and Culture.” *Cogent Business and Management* 7(1). doi: 10.1080/23311975.2020.1793521.
- Nurul, Cut Risky, and Edy Rahardja. 2019. “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Djarum Kudus).” *Journal of Management* 8(3):128–37.
- Paais, and Pattiruhu. 2020. “Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance.” *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(8):577–88. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577.
- Pancasila, Irwan et al. 2020. “Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia.” *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(6):387–97. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387.
- Pangarso, Astadi et al. 2021. “Transformative Leadership and Organizational Culture Effect on Employee Performance: Evidence From the Indonesia Logistics Bureau.” *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 23(2):148–58. doi: 10.9744/jmk.23.2.148-158.
- Riswati, Fatimah. 2022. “Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan (Studi Pada Kinerja Pegawai Kecamatan Batuan Kabupaten Sumenep ).” 1(2).
- Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. 6th ed. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins. 2006. *Perilaku Organisasi*. 10th ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins. 2020. *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, and Judge. 2019. *Perilaku Organisasi*. 16th ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, and Judge. 2022. *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sholihin, and Ratmono. 2021. *Analisis SEM-WarPLS 7.0.Pdf*. 1st ed. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Simatupang, F. 2021. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan ....” *Judicious*.
- Siregar et al. 2023. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan UPTD Balai Benih Dan Budidaya Ikan (BBI) Dinas Pertanian Dan Perikanan Kota Medan.” *Jurnal Social Library* 3(1):1–8.
- Sitorus, Detson Ray Halomoan, and Dimas Agustian. 2023. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dalam Pandangan New Public Management.” 6:1–14.
- Sugiyono. 2019. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhartono, Sulastiningsih, Uswatun Chasanah. 2023. “Hubungan Kepemimpinan, Disiplin, Kepuasan, Dan Kinerja: Studi Kasus Industri Baja Di Indonesia.” (71):1–12.
- Suriyadi et al. 2020. “Effects of Situational Leadership, Work Motivation and Cohesiveness on Work Satisfaction and Employment Performance (A Case Study in Education and Cultural Office in Konawe Regency).” *International Journal of Scientific and Technology Research* 9(2):1837–43.
- Suryo Sukmono, Gerry. 2020. “Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Sebagai Motivator Kinerja Pegawai Negeri Sipil.” 15(1):1–18.
- Tandelilin, and Widyadana. 2023. “Pengaruh Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Perusahaan Jasa Konstruksi Di Kota Ambon Menggunakan Metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling.” *Dimensi Utama Teknik Sipil* 10(1):86–103. doi: 10.9744/duts.10.1.86-103.

- Thi, Huynh et al. 2019. “The Impact of Leadership Styles on the Engagement of Cadres , Lecturers and Staff at Public Universities - Evidence from Vietnam.” 6:273–80. doi: 10.13106/jafeb.2019.vol6.no1.273.
- Tomizh et al. 2022. “The Mediating Effect of Training on the Relationship Between Performance Appraisal and Employee Performance in the Banking Sector.” *Corporate Governance and Organizational Behavior Review* 6(4 Special Issue):221–32. doi: 10.22495/cgobrv6i4sip3.
- Tulus. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Varma. 2017. “Importance of Employee Motivation & Job Satisfaction for Organizational Performance.” *Journal of Social Science & Interdisciplinary Research* 6(2):10–20.
- Wright et al. 2012. “Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence.” (April). doi: 10.1111/j.1540-6210.2011.02496.
- Yeni, Alice et al. 2019. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar.” 3(4):455–61.
- Yukl. 2019. *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Yukl. 2021. *Leadership in Organizations*. Pearson.