

**PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI HUBUNGAN  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI PEGAWAI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

**(Studi pada Pegawai Bappedalitbang Kabupaten Tegal)**

**Tesis**



Disusun Oleh :

**LENY NUR RAHAYU SAD ASTUTI**  
NIM : 22221358

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE BANK BPD JATENG  
SEMARANG  
2024**

**PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI HUBUNGAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI  
(Studi pada Pegawai Bappedalitbang Kabupaten Tegal)**

LENY NUR RAHAYU SAD ASTUTI

NIM 22221358

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

Email : [lenynurrahayuastuti@yahoo.co.id](mailto:lenynurrahayuastuti@yahoo.co.id)

---

Abstrak

Dinamika dalam kepemimpinan dan kompetensi pegawai serta motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Bappedalitbang Kabupaten Tegal. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS versi 4, yang memungkinkan analisis data yang tidak harus berdistribusi normal multivariat dan tidak memerlukan sampel besar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja terbukti dapat berfungsi sebagai variabel mediasi yang meningkatkan kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap motivasi kerja, meskipun pengaruh langsungnya terhadap kinerja pegawai tidak signifikan. Penelitian ini memberikan wawasan penting bagi organisasi mengenai strategi kepemimpinan yang efektif, di mana pemimpin perlu menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Dengan demikian, penelitian ini menekankan pentingnya motivasi kerja sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai di instansi pemerintah, sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 yang menekankan pentingnya kinerja PNS dalam mencapai tujuan organisasi.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional, kompetensi pegawai, motivasi kerja dan kinerja pegawai

---

**Abstract**

*Dynamics in leadership and employee competence that affect overall employee performance. This study aims to analyze the role of work motivation in mediating the relationship between transformational leadership and employee competence on employee performance at Bappedalitbang Tegal Regency. The method used in this study is Partial Least Square (PLS) with the help of SmartPLS version 3 software, which allows data analysis that does not have to be multivariate normal distribution and does not require large samples. The results of the study indicate that there is a positive influence of employee competence on employee performance, as well as the influence of work motivation on employee performance. In addition, work motivation has been shown to function as a mediating variable that improves employee performance.*

*Transformational leadership also affects work motivation, although its direct effect on employee performance is not significant. This study provides important insights for*

*organizations regarding effective leadership strategies, where leaders need to create an environment that supports work motivation to improve overall employee performance. Thus, this study emphasizes the importance of work motivation as a key factor in improving employee performance in government agencies, in line with Government Regulation Number 30 of 2019 which emphasizes the importance of civil servant performance in achieving organizational goals.*

*Keywords: transformational leadership, employee competence, work motivation and employee performance*

---

## **1. Pendahuluan**

Di era globalisasi dan desentralisasi saat ini, tuntutan terhadap kinerja aparatur pemerintah semakin meningkat (Sofiyanto et al., 2023). Hal ini sejalan dengan Visi Kabupaten Tegal yaitu "Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Tegal yang Sejahtera, Mandiri, Unggul, Berbudaya dan Berakhlak Mulia". Salah satu faktor penting yang menentukan kinerja aparatur pemerintah adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Schein, 2017). Tugas penting bagi para pemimpin adalah mendukung karyawan agar dapat bekerja sebaik mungkin (Wang et al., 2023). Salah satu gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap mampu mendorong kinerja aparatur pemerintah. Kepemimpinan transformasional adalah proses yang ditandai dengan memfasilitasi perubahan melalui visi yang jelas, keterlibatan aktif bawahan dalam semua kegiatan, dan hubungan karismatik antara pemimpin dan bawahannya (Handayanti et al., 2023)

Penelitian terdahulu telah banyak menunjukkan bukti bahwa kepemimpinan transformasional memberi dampak yang positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Alharafsheh et al., (2023) dan Kant (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Novitasari et al., 2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif pada kinerja karyawan di perusahaan swasta.

Tesis ini memilih kepemimpinan transformasional sebagai fokus studi berdasarkan beberapa alasan fundamental yang berkaitan dengan karakteristik kepemimpinan Kepala Bappedalitbang Kabupaten Tegal dan relevansi teoritisnya. Kepala Bappedalitbang Kabupaten Tegal telah dikenal memiliki visi yang jelas dan mampu menginspirasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi bawahannya melalui visi yang jelas dan tujuan jangka panjang. Selain itu, kepala Bappedalitbang sering kali mendorong inovasi dan perubahan positif dalam organisasi, yang sejalan dengan prinsip kepemimpinan transformasional yang fokus pada transformasi dan perubahan menuju perbaikan. Pendekatan kepala Bappedalitbang yang fokus pada pengembangan individu pegawai, memberdayakan mereka untuk mencapai potensi penuh mereka, juga mencerminkan sifat kepemimpinan transformasional yang mengutamakan perkembangan pribadi dan profesional anggota tim.

Selain itu, kepemimpinan transformasional diketahui mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dengan menekankan pada inspirasi dan pemberdayaan, pemimpin transformasional dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi internal pegawai, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja. Pemimpin transformasional cenderung fokus pada pengembangan kompetensi pegawai. Dengan menyediakan pelatihan, mentoring, dan dukungan, mereka membantu pegawai meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Organisasi Perangkat Daerah seperti Bappedalitbang menghadapi tantangan yang kompleks dan dinamis. Kepemimpinan transformasional, dengan pendekatan adaptif dan inovatifnya, sangat sesuai untuk menghadapi dan mengatasi tantangan-tantangan ini. Dalam konteks pemerintahan dan pelayanan publik, ada kebutuhan yang terus meningkat untuk perubahan dan peningkatan efisiensi. Kepemimpinan transformasional membantu mendorong perubahan ini melalui visi yang jelas dan pemberdayaan pegawai. Dengan demikian, memilih kepemimpinan transformasional sebagai fokus tesis ini didasarkan pada relevansi dan kesesuaiannya dengan karakteristik kepemimpinan kepala Bappedalitbang Kabupaten Tegal, serta bukti empiris yang menunjukkan dampak positifnya terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi dan kompetensi.

Selain kepemimpinan, kompetensi pegawai juga merupakan faktor penting yang dapat menentukan kinerja. Kompetensi pegawai adalah kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien. Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi akan mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dan mencapai hasil yang optimal. Penelitian terdahulu juga telah banyak menunjukkan bukti bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh (Hutabarat et al., 2023) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Penelitian Indrajaya, (2023) menyimpulkan bahwa kompetensi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang dimiliki oleh pegawai untuk bekerja dengan baik dan mencapai hasil yang optimal. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan lebih semangat dan tekun dalam bekerja, sehingga mereka akan lebih mudah mencapai hasil yang optimal. Penelitian terdahulu juga telah banyak menunjukkan bukti bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh (Puyri & Pasaribu, 2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Maulidina et al., 2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kebutuhan untuk menjadi pegawai yang profesional dan sukses sudah di depan mata kita, namun sikap dan perilaku belum sesuai dengan kebutuhan tersebut. Sebagian pegawai sudah memahami gejolak penerapan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, tetapi masih banyak yang belum memahaminya. Pegawai yang belum memahami hal ini tidak dapat mengubah sikapnya tanpa merasa bersaing. Banyak karyawan yang tidak bisa mengatur waktu kerjanya sehingga lebih leluasa bersantai, padahal gaji adalah harapan dan hak karyawan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia telah melakukan evaluasi akuntabilitas kinerja pada Pemerintah Kabupaten Tegal. Pelaksanaan evaluasi tahun 2023 berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah. Hasil evaluasi atas akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Tegal menunjukkan nilai 64,25 dengan predikat “B”, tetapi masih pada rentang batas bawah skala B atau bisa dikatakan ‘B kurus’, hal ini menunjukkan bahwa akuntabilitas kinerja ‘baik’, yaitu implementasi AKIP sudah baik pada pemerintah daerah dan sebagian unit kerja utama, namun masih perlu adanya sedikit perbaikan dan komitmen dalam manajemen kinerja. Kategori predikat AKIP menurut Permen PANRB Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Kategori Predikat Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**

Predikat	Nilai
AA	Sangat Memuaskan, Nilai > 90-100
A	Memuaskan, Nilai > 80-90
BB	Sangat Baik, Nilai >70-80
B	Baik, Nilai > 60-70
CC	Cukup, Nilai > 50 – 60
C	Kurang, Nilai > 30 – 50
D	Sangat Kurang, Nilai > 0 -30

Sumber : Permen PANRB No. 88 Tahun 2021

Pemerintah Kabupaten Tegal telah menyusun laporan akuntabilitas kinerja tahun 2021 baik tingkat Pemda maupun tingkat Perangkat Daerah, termasuk Bappedalitbang Kabupaten Tegal. Laporan kinerja tersebut telah menyajikan realisasi kinerja yang telah diperjanjikan dan sudah dipublikasikan. Laporan kinerja tersebut telah menyajikan informasi yang memadai diantaranya tentang analisis efisiensi penggunaan sumber daya. Hasil Evaluasi AKIP Bappedalitbang Kabupaten Tegal tahun 2021 adalah 65,61 dengan predikat “B” dan tahun 2022 mengalami penurunan yang cukup signifikan dengan nilai 61,20 meskipun masih dalam predikat “B”. Penurunan nilai evaluasi ini mungkin mencerminkan dinamika dalam kepemimpinan dan kompetensi pegawai yang mempengaruhi kinerja keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana motivasi kerja dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi pegawai dengan kinerja pegawai, yang pada gilirannya dapat memberikan wawasan untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja di masa mendatang.

Penelitian mengenai peran motivasi kerja sebagai mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam konteks Pegawai Bappedalitbang Kabupaten Tegal, merupakan studi yang krusial. Meskipun banyak penelitian telah dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, ada gap penelitian yang signifikan terkait dengan peran mediasi dari motivasi kerja dalam hubungan tersebut. Sebagian besar studi sebelumnya cenderung meneliti hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, atau kompetensi dan kinerja, tanpa mempertimbangkan mekanisme mediasi yang dapat memberikan pemahaman lebih mendalam dan komprehensif. Misalnya, penelitian oleh (Firmansya et al., 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kompetensi pegawai, motivasi kerja ternyata berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Baik kepemimpinan transformasional maupun kompetensi pegawai terbukti mempengaruhi motivasi secara signifikan. Pengaruh gabungan kepemimpinan transformasional dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai terbukti signifikan. (Novitasari et al., 2022) meneliti hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja, tetapi juga tidak mempertimbangkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Studi oleh (Hutabarat et al., 2023) menunjukkan Kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi memiliki efek negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap tersebut dengan mengeksplorasi peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Bappedalitbang Kabupaten Tegal.

Meskipun penelitian terdahulu tentang kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan motivasi kerja telah banyak dilakukan namun memberikan hasil yang berbeda-beda (*research gap*). *Research gap* penelitian dalam penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Research Gap**

No.	Isu Gap	Berpengaruh		Tidak Berpengaruh
		Positif	Negatif	
1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai	Alharafsheh et al., (2023)		(Dewantoro, 2023)
		Kant (2023)		(Regina, 2023)
		(Novitasari et al., 2022)		(Dewiana & Masduki, 2020)
		(Fauzan et al., 2023)		
2	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai	(Sofiyanto et al., 2023)	- (Herlambang et al., 2018) - (Maizar, 2017)	(Pariesti et al., 2022)
		(Janah et al., 2023)		(Herlambang et al., 2018)
		(Kurniawan et al., 2020)		
3	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	(Yuniarti et al., 2023)	- (Herlambang et al., 2018)	(Rumijati, 2020)
		(Ananda et al., 2021)		(Kurniawan et al., 2020)
		(Fikri & Laily, 2022)		(Lianasari & Ahmadi, 2022)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya memberikan hasil yang berbeda-beda. Misalnya peneliti Alharafsheh et al., (2023) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian (Dewantoro, 2023) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian (Kurniawan et al., 2020) menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun penelitian (Pariesti et al., 2022) Herlambang et al., (2018) menyimpulkan bahwa kompetensi tidak mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Demikian juga peneliti yang dilakukan oleh (Yuniarti et al., 2023) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja, namun penelitian (Rumijati, 2020) motivasi kerja tidak mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Adanya riset gap ini, memberikan peluang untuk melakukan penelitian terkait dengan kepemimpinan transformasional, kompetensi, motivasi dan kinerja pegawai. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja?
5. Bagaimana pengaruh kompetensi pegawai terhadap motivasi kerja?
6. Bagaimana peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai?
7. Bagaimana peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja pegawai?

### 1.3 Tujuan Penelitian

#### Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja?
5. Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap motivasi kerja
6. Menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai
7. Menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja pegawai.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Grand Theory

Teori yang mendasari penelitian ini adalah teori motivasi dan teori kepemimpinan transformasional. Teori motivasi yang relevan adalah Teori Hierarki Kebutuhan (*Hierarchy of Needs Theory*) yang dikemukakan oleh Abraham Maslow pada tahun 1943. Menurut Maslow, manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri (Hasibuan, 2021). Ketika kebutuhan pada tingkat tertentu telah terpenuhi, maka kebutuhan pada tingkat berikutnya akan menjadi motivator yang mendorong perilaku individu.

Sementara itu, teori kepemimpinan transformasional dikemukakan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978 dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass pada tahun 1985. Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin transformasional dapat memotivasi dan menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi (Northouse, 2019). Pemimpin transformasional memiliki empat dimensi utama, yaitu pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan konsiderasi individual (*individualized consideration*) (Robbins & Judge, 2023).

Menurut Rina (2021) Teori motivasi, *Theory Planned Behaviour*, Teori *Stewardship*, Teori *Goal Setting* adalah teori yang bisa dijadikan teori yang mendukung kinerja karyawan. Asas-asas dalam Teori motivasi adalah Asas Mengikutsertakan, Asas Komunikasi, Asas Pengakuan, Asas Wewenang dan Asas Perhatian Timbal Balik. Munculnya niat untuk berperilaku ditentukan oleh tiga faktor dalam teori *planned behaviour* yaitu: *Behavioral Beliefs*, *Normative beliefs* dan *Control beliefs*. Sikap terhadap perilaku, Persepsi kontrol perilaku dan Norma Subyektif. Teori *Stewardship* menggambarkan situasi dimana manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori *goal setting* ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu *content (values)* dan *intentions (tujuan)*.

### 2.2. Kepemimpinan Transformasional

Dasar teori kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam beberapa penelitian adalah teori yang dikembangkan oleh (Bass & Riggio, 2005). Teori ini menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi: *Idealized Influence*: Pemimpin yang mempengaruhi dengan cara yang idealis dan inspiratif, sehingga bawahan merasa memiliki tujuan yang sama dengan pemimpin. *Inspirational Motivation*: Pemimpin yang mampu meningkatkan motivasi bawahan dengan cara yang inspiratif dan memberikan tujuan yang jelas. *Intellectual Stimulation*: Pemimpin yang mampu meningkatkan kemampuan bawahan dengan cara yang mempengaruhi secara intelektual dan memberikan tantangan yang sesuai.

Individualized Consideration: Pemimpin yang mampu memberikan perhatian secara individu terhadap bawahan dan memahami kebutuhan bawahan secara spesifik.

Kepemimpinan transformasional diyakini memiliki peran penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan melalui berbagai elemen seperti karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan pengakuan personal. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi karyawan karena signifikansi yang dimilikinya bagi para pegawai. Para pemimpin transformasional menempatkan visi dan Motivasi Kerja pada kemampuan pegawai untuk mencapai visi tersebut di masa depan, yang menguatkan energi dan dedikasi pegawai terhadap pekerjaan mereka. Bukti empiris menunjukkan manfaat yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional terhadap organisasi dan anggotanya, seperti prediktor signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional, kinerja tinggi, kepuasan kerja, komitmen afektif, keuntungan, kepercayaan pada pemimpin, motivasi, pembelajaran tim, dan inovasi (Aboramadan & Dahleez, 2020).

Pemimpin transformasional biasanya memiliki visi yang jelas, karismatik, dan mampu membangun hubungan yang positif dengan pengikutnya. Karakteristik-karakteristik ini dapat mendorong pengikutnya untuk bekerja lebih keras, lebih kreatif, dan lebih inovatif, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Pemimpin transformasional biasanya memiliki visi yang jelas dan mampu mengkomunikasikannya dengan baik kepada pengikutnya. Visi yang jelas dapat memberikan arah dan makna bagi pekerjaan pegawai, sehingga dapat meningkatkan motivasi mereka. Pemimpin transformasional memberikan penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang dicapai oleh pengikutnya. Penghargaan dan pengakuan ini dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk terus bekerja dengan baik. Pemimpin transformasional memberikan kesempatan kepada pengikutnya untuk belajar dan berkembang. Kesempatan untuk belajar dan berkembang dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensinya, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya

### **2.3. Kompetensi Pegawai**

Kompetensi pegawai merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi pegawai ini dapat didefinisikan sebagai kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan jabatan dan tanggung jawabnya. Spencer dalam Alwi (2017) menjelaskan bahwa kompetensi adalah perilaku yang diperlukan dan harus dimiliki karyawan untuk melaksanakan tugas secara efektif, karena dapat memberikan dampak langsung pada kinerjanya. Sedangkan menurut Ellstrom dalam Otoo (2019) menggambarkan kompetensi sebagai kemampuan individu untuk unggul berdasarkan standar formal atau informal tertentu, baik yang dipaksakan sendiri atau ditetapkan oleh orang lain, dalam mengelola situasi tertentu atau memenuhi tugas yang ditunjuk. Kompetensi merupakan suatu pengembangan melalui proses pendidikan dan pelatihan dan pengalaman untuk meningkatkan suatu kemampuan (Tyas et al., 2020). Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2016). Kompetensi mewakili kemahiran mendasar seorang karyawan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan aspek terkait lainnya yang diatur oleh organisasi dan terkait dengan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.



## 2.4. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai ini dapat diukur secara kualitas dan kuantitas (Rina, 2021). Kualitas kinerja pegawai mengacu pada tingkat kesempurnaan dan ketepatan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan kuantitas kinerja pegawai mengacu pada jumlah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu. Berdasarkan dasar teori kinerja pegawai di sektor publik, kinerja pegawai di sektor publik adalah ukuran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang bertujuan untuk mengukur pencapaian target kerja dan memberikan umpan balik konstruktif untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Nurdin et al., 2023). Sedangkan menurut Kasmir (2019) kinerja ialah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu. Kemudian Mangkunegara (2019) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 (Indonesia, 2019) menegaskan pentingnya kinerja PNS dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan fokus penelitian pada kinerja pegawai Bappedalitbang Kabupaten Tegal. PP Nomor 30 Tahun 2019 memperkenalkan sistem penilaian kinerja PNS berbasis prestasi dan sistem karier. PP Nomor 30 Tahun 2019 menjelaskan secara rinci tentang penilaian kinerja PNS, termasuk unsur-unsurnya. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) bertujuan untuk mewujudkan aparatur sipil negara yang profesional, kompeten, dan kompetitif sebagai bagian dari reformasi birokrasi, meningkatkan akuntabilitas kinerja PNS, memberikan jaminan objektivitas pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi dan sistem karier, serta mengembangkan sistem penilaian kinerja PNS yang terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja instansi pemerintah. Sistem penilaian kinerja terdiri dari Penilaian Perilaku Kerja (60%) yang mencakup nilai kedisiplinan, etos kerja, kerja sama, tanggung jawab, dan integritas, serta Penilaian Kinerja PNS (40%) yang berdasarkan sasaran kerja yang terukur, jelas, dan obyektif (SKP) dan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penilaian dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja (PPK), Tim Penilai Kinerja PNS (TPK), dan pejabat berwenang lainnya melalui metode penilaian mandiri, oleh atasan langsung, rekan kerja setingkat dan/atau bawahan langsung (melalui survei tertutup), atasan lain, serta pihak lain yang ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Hasil penilaian dikategorikan menjadi Sangat Baik (SB), Baik (B), Cukup (C), dan Kurang (K).

Peningkatan objektivitas penilaian kinerja PNS melalui sistem baru ini diharapkan dapat mengurangi praktik favoritisme dan nepotisme, menjadikan penilaian lebih adil dan transparan. Dengan adanya penilaian berkala dan terbuka, PNS akan lebih bertanggung jawab atas kinerjanya, yang pada gilirannya akan meningkatkan akuntabilitas mereka. Selain itu, hasil penilaian kinerja akan menjadi dasar penting dalam pengembangan sistem karier, termasuk promosi, mutasi, dan pemberian penghargaan, yang diharapkan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Dengan demikian, peningkatan kinerja individu diharapkan akan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain meningkatkan motivasi kerja PNS, sistem penilaian kinerja yang baru ini juga berpotensi mengembangkan budaya kerja yang lebih positif. Dengan penilaian yang lebih objektif dan transparan, pegawai akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Hal ini diharapkan akan meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh instansi pemerintah. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah langkah penting untuk menciptakan aparatur sipil negara yang profesional, kompeten, dan kompetitif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Peraturan ini juga

mencabut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, menandai perubahan signifikan dalam pendekatan penilaian kinerja PNS.

## **2.5. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah proses yang mempengaruhi perilaku individu untuk mencapai tujuan dan sasaran kerja. Motivasi kerja dapat berupa motivasi intrinsik (dalam diri sendiri) dan motivasi ekstrinsik (dari luar diri), yang keduanya mempengaruhi kinerja pegawai dengan cara meningkatkan kesadaran, kemampuan, dan keinginan untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja sering dipakai untuk menyebutkan motivasi dalam lingkungan kerja. Dalam manajemen sering dipakai untuk menerangkan motivasi yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Batasan motivasi menurut Yuki (2005) mengartikan sebagai proses dimana perilaku digerakkan dan diarahkan. Batasan tersebut bisa diartikan bahwa motivasi adalah pemberian atau penimbunan motif. Dapat pula diartikan sebagai keadaan menjadi motif. Batasan ini menyebabkan motivasi kerja yang dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja (Maghfirah, 2024).

Variabel-variabel motivasi kerja mencakup motivasi fisiologis, yang berhubungan dengan kebutuhan dasar manusia seperti makan, minum, dan istirahat, dan mempengaruhi kinerja pegawai dengan cara meningkatkan energi dan fokus pada pekerjaan. Motivasi rasa aman, yang berkaitan dengan keamanan dan stabilitas pekerjaan, mempengaruhi kinerja pegawai dengan cara meningkatkan kepercayaan dan kepastian dalam pekerjaan. Selain itu, motivasi social, yang berhubungan dengan interaksi dan hubungan dengan orang lain, mempengaruhi kinerja pegawai dengan cara meningkatkan kesadaran dan kemampuan kerja tim. Motivasi prestise, yang terkait dengan pengakuan dan penghargaan dari orang lain, meningkatkan keinginan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Terakhir, motivasi aktualisasi diri, yang berhubungan dengan pengembangan diri dan aktualisasi potensi, mempengaruhi kinerja pegawai dengan cara meningkatkan kesadaran dan kemampuan diri (Saputra, 2021).

## **2.5 Pengembangan Hipotesis**

### **2.5.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai**

Pemimpin transformasional dikenal karena kemampuannya dalam menciptakan visi yang menarik dan menginspirasi karyawan untuk mengejar tujuan tersebut dengan antusiasme dan komitmen yang tinggi. Pemimpin transformasional juga cenderung membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, memberikan dukungan individual, dan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif serta inovatif. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan mendukung karyawan, serta mendorong inovasi dan kreativitas, akan melihat peningkatan kinerja karyawan yang signifikan. Memahami hubungan ini membantu organisasi untuk mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif guna mencapai tujuan bisnis yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional memiliki karakteristik yang dapat memotivasi dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang memungkinkan karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Alharafsheh et al., (2023), Kant (2023) dan Fauzan et al., (2023) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga penelitian yang dilakukan Novitasari et al., (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dihipotesiskan:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

### **2.5.2 Pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai**

Kompetensi pegawai merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi akan mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik, efisien, dan efektif. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang kompeten tidak hanya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien, tetapi juga lebih adaptif terhadap perubahan dan inovasi, yang sangat penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Pegawai dengan kompetensi tinggi biasanya menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka memiliki keterampilan teknis dan interpersonal yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka cenderung lebih produktif, menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik, dan lebih sedikit melakukan kesalahan. Selain itu, kompetensi yang tinggi juga berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap organisasi. Penelitian oleh Khan & Rasheed (2020) menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kompetensi pegawai dan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang memiliki kompetensi yang rendah. Selain itu, penelitian oleh Al-Matari et al., (2019) menemukan bahwa pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan program pengembangan profesional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi. Demikian juga Penelitian Firmansya et al., (2022) dan Puyri & Pasaribu (2020) menunjukkan bukti bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dihipotesiskan:

H2: Kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

### **2.5.3 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja**

Pemimpin transformasional menciptakan visi yang menarik dan menantang, yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan merasa lebih terlibat dengan tujuan organisasi. Selain itu, mereka memberikan dukungan individual dan memperhatikan kebutuhan pengembangan karyawan, yang meningkatkan rasa penghargaan dan kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu menginspirasi, mendukung, dan memotivasi karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif. Memahami hubungan ini membantu organisasi dalam mengembangkan dan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan motivasi dan kinerja. Pemimpin transformasional menyampaikan visi yang jelas dan inspiratif, yang membantu karyawan memahami dan merasa berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Hal ini meningkatkan motivasi intrinsik karena karyawan merasa bagian dari sesuatu yang lebih besar. Pemimpin transformasional mendorong kreativitas dan pemecahan masalah yang inovatif, yang membuat pekerjaan lebih menarik dan menantang bagi karyawan, sehingga meningkatkan motivasi kerjanya. Penelitian Puyri & Pasaribu (2020) dan Airyq et al., (2023) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

#### **2.5.4 Pengaruh kompetensi pegawai terhadap motivasi kerja**

Pegawai yang merasa kompeten dalam pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi karena mereka memiliki kepercayaan diri yang tinggi dan merasa mampu mencapai tujuan kerja mereka. Kompetensi yang tinggi memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien dan efektif, yang meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan kerja. Karyawan yang kompeten memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam melakukan tugas mereka, yang meningkatkan motivasi intrinsik karena mereka merasa mampu dan siap untuk menghadapi tantangan. Kompetensi yang tinggi membuat karyawan lebih mahir dalam pekerjaan mereka, yang membuat tugas menjadi lebih menarik dan kurang menegangkan, sehingga meningkatkan motivasi untuk terus bekerja dan berkembang. Penelitian Sumarjo et al., (2023) menemukan bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja. Karyawan yang merasa kompeten dalam pekerjaan mereka menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi karena mereka merasa mampu dan percaya diri dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Penelitian Firmansya et al., (2022) menunjukkan bahwa kompetensi terbukti mempengaruhi motivasi secara signifikan. Demikian juga penelitian Kurniawan et al., (2020) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Dengan demikian dihipotesis yang diajukan adalah.

H4: Kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

#### **2.5.5 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Pegawai yang termotivasi cenderung menunjukkan inisiatif yang lebih tinggi, berusaha keras untuk mencapai tujuan, dan berkontribusi secara positif terhadap organisasi. Pegawai yang termotivasi cenderung bekerja lebih keras dan lebih cerdas, yang meningkatkan produktivitasnya. Pegawai yang termotivasi sering kali menunjukkan inisiatif yang lebih besar dalam mencari cara-cara baru untuk meningkatkan proses dan menyelesaikan masalah. Mereka lebih cenderung untuk berpikir kreatif dan inovatif, yang berkontribusi pada perbaikan dan inovasi di tempat kerja. Penelitian Sumarjo et al., (2023) telah menunjukkan bukti bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan lebih mudah memahami tugas dan tanggung jawabnya, mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tepat waktu, mampu mengatasi masalah yang muncul dalam pekerjaannya, mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerjanya dan mampu memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi. Penelitian Yuniarti et al., (2023), Ananda et al., (2021) dan Fikri & Laily (2022) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah

H5 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

#### **2.5.6 Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai**

Motivasi kerja merupakan dorongan atau kemauan individu untuk bekerja dengan baik dan mencapai tujuannya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan lebih terdorong untuk bekerja dengan keras, tekun, dan fokus dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi karyawan dengan visi yang jelas, tantangan yang menarik, dan dukungan individu, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional yang efektif meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, inovatif, dan berkualitas tinggi,

menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja melalui visi yang jelas dan inspiratif, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan pegawai. Keterlibatan yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja karena pegawai merasa lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Dewantoro, 2023), (Susanto, 2021) dan (Afsar & Umrani, 2020) menemukan bahwa motivasi mampu memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah

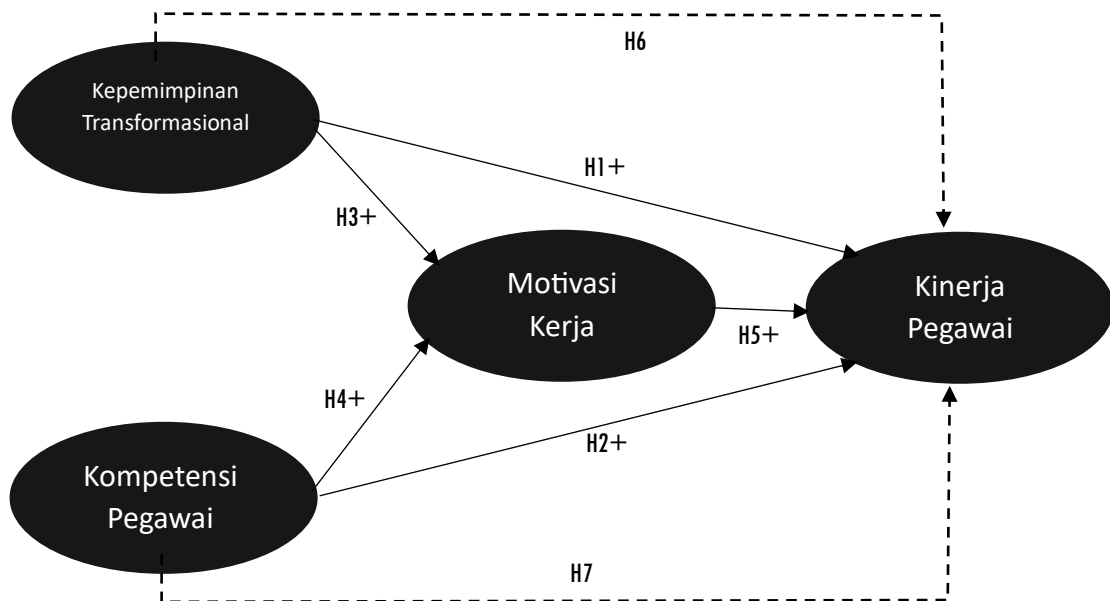
H6: Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

### **2.5.7 Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai**

Pegawai yang kompeten cenderung memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam melakukan tugas mereka. Kepercayaan diri ini meningkatkan efikasi diri, yang merupakan Motivasi Kerja bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Efikasi diri yang tinggi meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk mencapai hasil yang optimal. Kompetensi tanpa motivasi mungkin tidak sepenuhnya terwujud dalam bentuk kinerja yang tinggi. Motivasi membantu mengaktifkan dan memaksimalkan penggunaan kompetensi karyawan dalam tugas sehari-hari. Kompetensi memberikan dasar kemampuan, tetapi motivasi memberikan dorongan untuk menggunakan kemampuan tersebut secara optimal. Pegawai yang kompeten dan termotivasi cenderung menggunakan keterampilan mereka secara lebih efektif dan efisien. Motivasi kerja yang tinggi memicu inovasi dan kreativitas. Pegawai yang termotivasi cenderung mencari cara-cara baru dan lebih baik dalam menyelesaikan tugas mereka, memanfaatkan kompetensi yang mereka miliki untuk menghasilkan kinerja yang unggul. Kompetensi yang tinggi akan dapat meningkatkan motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, yang kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras, lebih cerdas, dan lebih kreatif, menghasilkan kinerja yang lebih baik. Studi yang dilakukan oleh (Kurniawan et al., 2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Tanpa motivasi kerja yang memadai, kompetensi yang tinggi mungkin tidak akan sepenuhnya terefleksi dalam kinerja pegawai. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh (Pariesti et al., 2022) menemukan bahwa motivasi memediasi hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut.

H7: Motivasi kerja memediasi kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai

## 2.6 Model Penelitian



**Gambar 3. Model Penelitian**

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang sesuai dengan penelitian ini diantaranya dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel 3. Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	(Aboramadan & Dahleez, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepemimpinan transformasional</li> <li>• kepemimpinan transaksional</li> <li>• keterlibatan kerja, perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB)</li> <li>• komitmen afektif</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan perilaku kewarganegaraan organisasional. Selain itu, keterlibatan kerja juga terbukti memiliki efek mediasi positif yang signifikan pada hubungan antara variabel-variabel
2	(Firmansya et al., 2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Motivasi</li> <li>• Kompetensi</li> <li>• Kinerja pegawai</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan, kompetensi, motivasi ternyata berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Baik Kepemimpinan maupun Kompetensi terbukti mempengaruhi motivasi secara signifikan. Pengaruh gabungan Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai terbukti signifikan

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
3	(Novitasari et al., 2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional</li> <li>• Motivasi Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh pada Kinerja Karyawan</p>
4	(Puyri & Pasaribu, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan Transformasional</li> <li>• Motivasi</li> <li>• Kinerja karyawan</li> <li>• Kompetensi SDM</li> </ul>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
5	(Hutabarat et al., 2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi</li> <li>• Kompensasi</li> <li>• Beban Kerja</li> <li>• Motivasi Kerja</li> </ul>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan Kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi memiliki efek negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
6	(Udin, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan Transformasional</li> <li>• Motivasi Kerja Intrinsik</li> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja intrinsik dan kinerja pegawai sehingga meningkatkan kebahagiaan dan kepuasan dalam bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh mediasi dan moderasi motivasi kerja intrinsik terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.</p>
7	(Airyq et al., 2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transformasional</li> <li>• Budaya organisasi</li> <li>• Motivasi kerja</li> <li>• Kinerja karyawan</li> <li>• Berbagai pengetahuan</li> <li>• Komitmen afektif</li> <li>• Pengembangan kompetensi</li> </ul>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap komitmen afektif yang dimediasi oleh pengembangan kompetensi karyawan Gen Y.</p>
8	(Sumarjo et al., 2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi</li> <li>• Motivasi kerja</li> </ul>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dan</p>

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kinerja karyawan</li> </ul>	motivasi kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja dapat menjadi mediasi dalam meningkatkan kinerja karyawan

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2019) data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner pada pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Tegal. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2019). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen laporan dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Tegal.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (2019) populasi adalah merupakan subjek global penelitian, jadi dapat dimaknai bahwa populasi adalah objek global menyeluruh yang dijadikan sebagai sumber kajian yang diperlukan dalam penelitian. Oleh karena itu populasi dalam penelitian ini adalah pegawai ASN Bapeda Kabupaten Tegal yang berjumlah 37 orang. Sampel adalah bagian dari populasi yang mewakili keseluruhan anggota populasi yang bersifat representatif (Morissan, 2017). Menurut Arikunto (2019) jika jumlah populasi kurang dari 100, maka jumlah sampel dapat diambil seluruhnya dari populasi. Oleh karena itu seluruh populasi dalam penelitian ini digunakan sebagai sampel atau dengan teknik sampling jenuh (sensus).

#### 3.3 Definisi Operasional Variabel

Untuk menyamakan persepsi maka dalam penelitian ini dapat dijelaskan definisi operasional sebagaimana disaji pada tabel berikut.

**Tabel 4. Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Indikator	Skala
1.	Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai cara pemimpin dalam memimpin dan mempengaruhi pengikutnya dengan cara yang visioner, inspiratif, dan suportif untuk mencapai tujuan bersama. (Bass & Riggio, 2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Visi yang jelas dan inspiratif untuk masa depan organisasi.</li> <li>Motivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang tinggi dan menantang.</li> <li>Dorongan dan dukungan kepada pengikutnya untuk belajar dan berkembang.</li> <li>Perhatian dan penghargaan kepada pengikutnya atas pencapaian mereka. (Bass &amp; Riggio, 2005)</li> </ol>	Likert 1 – 5



No	Variabel	Indikator	Skala
2.	Kompetensi pegawai merupakan kemampuan dasar seseorang dalam hal pengetahuan, keterampilan, perilaku dan hal lain yang terkait dengan aturan yang dikeluarkan organisasi dan berdasar pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. (Pramularso, 2018)	1. Keterampilan 2. Pengetahuan 3. Sikap (Pramularso, 2018; Yuningsih & Ardianti, 2019)	Likert 1 – 5
3.	Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh PNS dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. PP Nomor 39 Tahun 2019 (Indonesia, 2019)	Kinerja pegawai diukur berdasarkan dua komponen, yaitu: 1. Penilaian Perilaku Kerja (60%) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai kedisiplinan</li> <li>• Nilai etos kerja</li> <li>• Nilai kerja sama</li> <li>• Nilai tanggung jawab</li> <li>• Nilai integritas</li> </ul> 2. Penilaian Kinerja PNS (40%) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sasaran kerja yang terukur, jelas, dan obyektif (SKP)</li> <li>• Kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. PP Nomor 39 Tahun 2019 (Indonesia, 2019)</li> </ul>	Likert 1 – 5
4.	Motivasi kerja didefinisikan sebagai keinginan dan dorongan individu untuk bekerja dengan baik dan mencapai hasil yang optimal. (Maghfirah, 2024)	1. Karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai hasil kerja yang terbaik. 2. Karyawan merasa tertantang dan antusias dengan pekerjaannya. 3. Karyawan bersedia bekerja keras dan mengeluarkan usaha ekstra untuk mencapai tujuan. 4. Karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan merasa dihargai. (Maghfirah, 2024)	Likert 1 – 5

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-

pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti (Sugiyono, 2018). Kuesioner dalam penelitian ini disediakan 5 (lima) bulir pilihan jawaban, dimana skor yang diberikan oleh responden mengacu pada skala Likert, sebagaimana terdapat pada tabel 2 berikut ini.

**Tabel 5. Skala Likert**

Jawaban	Skor
Sangat tidak setuju	1
Tidak setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat setuju	5

### 3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji keterkaitan antar variabel penelitian dengan menggunakan software SmartPLS versi 4. Metoda *Partial Least Square* (PLS) adalah suatu pendekatan alternatif yang berubah dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian dalam menguji analisis hipotesis. Pada uji validitas dan uji realibilitas menggunakan model pengukuran. Sedangkan model struktural digunakan untuk pengujian hipotesis dengan model prediksi atau biasa disebut uji kausalitas.

#### 3.5.1 Analisis *Outer Model*

Menurut Ghazali, & Latan, (2020) *Outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model konstruk. *Outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan melalui Validitas Konvergen (*Convergent Validity*), Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*), *Average Variance Extracted* (AVE), Uji reliabilitas (*Composite Reliability*), dan *Cronbach Alpha*.

Dalam uji *convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai loading atau korelasi indikator dengan konstraknya. Menurut Ghazali & Latan, (2020) suatu korelasi dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai korelasi sebesar  $\geq 0,7$ . Validitas konvergen juga dapat dievaluasi dengan AVE. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang memenuhi validitas konvergen harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali, & Latan, 2020). Sedangkan untuk menguji validitas *discriminant* melalui reflektif indikator nilai berlandaskan nilai Fornell-Larcker (FL) dengan nilai AVE. Yaitu membandingkan nilai Fornell-Larcker (FL) dengan nilai AVE, dengan ketentuan nilai Fornell-Larcker (FL) harus lebih besar dari nilai AVE.

Menurut Ghazali, & Latan, (2020) mengukur uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. Untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu dengan melihat nilai *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0.7.

#### 3.5.2 Analisis *Inner Model*

Menurut Ghazali & Latan, (2020) model struktural diterapkan melalui meninjau hubungan antar konstruk. Hubungan antar konstruk dibuktikan dengan nilai signifikan dan angka *R-Square* untuk masing-masing variabel laten independen menjadi yang diprediksi dalam model struktural. Nilai R2 merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen yang dibagi *R-square*  $> 0,67$  diartikan “baik”; Nilai *R-square* sebesar 0,33 – 0,67 diartikan moderate, dan nilai *R-square*  $\leq 0,33$  diartikan “lemah”. Selanjut uji kebaikan model (*Goodness of Fit*) dilakukan dengan menggunakan Square Root Mean Residual (SRMR) dan Normed Fit index. Jika

nilai SRMR < 0.8 model Fit sempurna dan SRMR  $\leq$  1 model dinyatakan fit. Nilai NFI diindikasikan model yang baik, jika nilai NFI > 0.90 (Ghozali & Latan, 2020)

### 3.6 Pengujian Hipotesis

Menurut Ghozali, & Latan, (2020) pengujian hipotesis penelitian dapat dilihat dari nilai probabilitas signifikansi. Jika nilai probabilitas signifikannya (p-value) < 0,05 maka hipotesis nol ditolak atau Hipotesis penelitian diterima. Sebaliknya jika nilai probabilitas signifikansi (p-value) > 0,05 maka hipotesis nol diterima atau hipotesis penelitian ditolak.

### 3.7 Uji Mediasi

Untuk menentukan sifat mediasi dengan menggunakan nilai *Variance Accounted For* (VAF) apabila nilai VAF < 20% maka dinyatakan bahwa variabel mediasi tidak mampu memediasi. Apabila nilai VAF berada pada interval 20% < VAF < 80% maka variabel pemediasi mampu memediasi dengan sifat *partial mediation* dan apabila nilai VAF > 80% maka dinyatakan bahwa variabel pemediasi terbukti dapat memediasi dengan sifat *full mediation* (Farida, 2021)