

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

(TESIS)

OLEH :

SRI KARYONO

1921011020



**PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2023**

ABSTRAK
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI

Oleh :

SRI KARYONO

Pencapaian kinerja pegawai yang optimal merupakan salah satu tujuan dari sebuah organisasi. Kinerja pegawai yang optimal diharapkan mampu menjadi kunci dalam pencapaian tujuan organisasi. Salah satu langkah strategis dalam Program reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan adalah dengan menerapkan pola kepemimpinan transformasional dalam mengelola sumber daya manusianya. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai salah instansi di Kementerian Keuangan dalam mengelola SDM juga menggunakan pola kepemimpinan transformasional. Dengan penerapan strategi ini diharapkan target kinerja yang telah ditetapkan baik individu maupun organisasi dapat dicapai dengan optimal.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Pengukuran variabel mediasi dalam penelitian ini menggunakan alat analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan software SMART-PLS Versi 3.2.9. Penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 106 dengan *metode purposive sampling*. Temuan empiris yang didapatkan dari penelitian ini adalah bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan variabel motivasi kerja memediasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini menghasilkan beberapa hal yang harus mendapat perhatian lebih dari manajemen sumber daya manusia di KPPBC Bandar Lampung antara lain pimpinan harus lebih mendorong pegawai untuk lebih kreatif dan inovatif serta mampu menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang, memberikan apresiasi kepada pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik, dan lebih peduli terhadap beban kerja pegawai di masing-masing unit seksi. Kekurangan dalam penelitian ini adalah terkait jumlah variabel yang diteliti, dan diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan lebih baik lagi.

Kata Kunci : Kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai, motivasi kerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS A MEDIATION VARIABLE

By

SRI KARYONO

Achieving optimal employee performance is one of the goals of an organization. Optimal employee performance is expected to be the key to achieving organizational goals. One of the strategic steps in the bureaucratic reform program in the ministry of finance is to implement a transformational leadership pattern in managing its human resources. The Directorate General of Customs and Excise as one of the agencies in the Ministry of Finance in managing human resources also uses a transformational leadership pattern. With the implementation of this strategy, it is hoped that the performance targets that have been set by both individuals and organizations can be achieved optimally.

The purpose of this study is to determine the effect of transformational leadership on employee performance, the influence of transformational leadership on employee work motivation, the influence of work motivation on employee performance, and work motivation as a variable mediating transformational leadership on employee performance. The measurement of mediated variables in this study uses the structural Equation Model (SEM) analysis tool with the help of SMART-PLS software Version 3.2.9. The research carried out was quantitative research with a total of 106 samples with the purposive sampling method. The empirical findings obtained from this study are that this study supports the hypothesis proposed, namely transformational leadership has a positive effect and is negligent on employee performance, transformational leadership has a positive effect and a positive effect on work motivation, work motivation has a positive effect and significant to employee performance, and work motivation variables mediate the indirect influence of transformational leadership on employee performance.

This research resulted in several things that must receive more attention from human resource management at KPPBC Bandar Lampung, including leaders must encourage employees to be more creative and innovative and able to solve problems from various points of view, give appreciation to employees who have good work performance, and care more about the workload of employees in each section unit. The lack of an in this research is related to the number of variables studied, and it is hoped that future research can be done even better.

Keyword : transformational leadership, employee performance, work motivation

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS A
MEDIATION VARIABLE***

By

SRI KARYONO

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



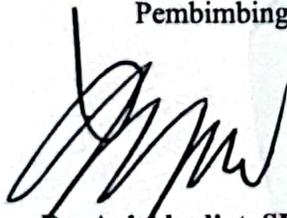
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG**

2023

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi
Nama Mahasiswa : Sri Karyono
Nomor Pokok Mahasiswa : 1921011020
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

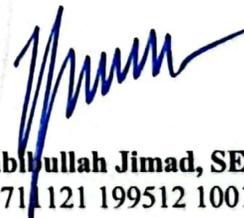
MENYETUJUI
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Ayi Ahadiat, SE, MBA
NIP 19650307 199103 1001

Pembimbing II



Dr. Habibullah Jimad, SE, Msi
NIP 19711121 199512 1001

MENGETAHUI

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung



Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc
NIP 19661027 199003 2002

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji
1.1 Ketua Penguji
(Pembimbing I)

: **Dr. Ayi Ahadiat, S.E, MBA**



1.2 Penguji I

: **Dr. Ribhan, S.E, MSi**



1.3 Penguji II

: **Dr. Nova Mardiana, S.E, MM**



1.4 Sekretaris Penguji
(Pembimbing II)

: **Dr. Habibullah Jimad, S.E, Msi**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si
NIP.19660621 199003 1003



3. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si
NIP.19640326 198902 1001

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : **12 Mei 2023**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya peneliti lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya dan bersedia dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 05 Juni 2023



Sri Karyono

RIWAYAT HIDUP

Sri Karyono, dilahirkan di Sridadi, Lampung Tengah pada tanggal 12 April 1977 merupakan anak kelima dari tujuh bersaudara dari pasangan Bapak Kadar dan Ibu Warsiyanti.

Peneliti menempuh pendidikan formal Sekolah Dasar (SD) di SDN 1 Sri Dadi, Kalirejo, Lampung Tengah yang diselesaikan pada tahun 1989, kemudian melanjutkan pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) di SLTP Negeri 1 Kalirejo, Lampung Tengah yang diselesaikan pada tahun 1992 dan menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Umum (SMU) di SMU Negeri 1 Kalirejo, Lampung Tengah pada tahun 1995. Pada tahun 1995, peneliti terdaftar sebagai mahasiswa di STAN (Sekolah Tinggi Akuntansi Negara) Jakarta, Program Diploma III Keuangan Spesialisasi Bea dan Cukai dan Lulus pada tahun 1998. Peneliti melanjutkan kuliah jenjang Strata Satu di Universitas Ibnu Chaldun Jakarta dan Lulus Tahun 2009 dengan gelar Sarjana Ekonomi (SE).

Tahun 2019, peneliti melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Peneliti saat ini bekerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Kepabeanan dan Cukai Tipe Madya Pabean B Bandar Lampung yang beralamat di Jalan Yos Sudarso Pelabuhan Panjang Bandar Lampung.

MOTTO

"Berpikirlah sebelum menentukan suatu ketetapan, atur strategi sebelum menyerang, dan musyawarahkan terlebih dahulu sebelum melangkah maju ke depan."

Imam Syafi'i

"Seorang pemimpin adalah dia yang mengetahui, memutuskan, dan menunjukkan jalan keluar dari masalah yang ada."

John Maxwell

PERSEMBAHAN

Tesis ini ku persembahkan kepada:

Orang tuaku tercinta *Ayah Kadar (alm)* dan *Ibu Warsiyanti*

Istriku tercinta *Sri Inawati*

Anak-anakku tersayang

Karina Dewi Saputri, Azalia Ayu Rahmawati

dan *Syasya Aqiilah Afaa.*

Almamater tercinta, *Universitas Lampung*

SANWACANA

Bismillahirrahmaanirrahiim

Alhamdulillah puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti mampu menyelesaikan penyusunan tesis ini. Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan dan pemberi syafaat di hari akhir kelak. Tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi” merupakan salah satu syarat mencapai gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Peneliti sepenuhnya menyadari bahwa dalam pembuatan tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan semua pihak, sehingga dalam kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr.Ir. Lusmeilia Afriani D.E.A., I.P.M, selaku Rektor Universitas Lampung
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A selaku Dosen Pembimbing Pertama yang telah memberikan ilmu pengetahuan, bimbingan, arahan, motivasi dan nasihat dengan begitu baik dan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan rangkaian penelitian dan penyusunan tesis ini.
6. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E, Msi selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah memberikan ilmu pengetahuan, bimbingan, arahan, motivasi dan nasihat dengan

begitu baik dan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan rangkaian penelitian dan penyusunan tesis ini.

7. Bapak Dr. Ribhan, S.E, MSi selaku Dosen Penguji Pertama yang telah memberikan saran, masukan, bimbingan, arahan dan perbaikan dalam penyusunan tesis ini.
8. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E, MM selaku Dosen Penguji Kedua yang telah memberikan saran, masukan, bimbingan, arahan dan perbaikan dalam penyusunan tesis ini.
9. Bapak, Ibu Dosen yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu dan Staf Akademik Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung atas ilmu yang bermanfaat dan memberikan kemudahan dalam proses penelitian dan penyusunan tesis ini.
10. Kepala Kantor, pegawai dan semua pihak di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Kepabeanan dan Cukai Tipe Madya Pabean B Bandar Lampung yang telah memberikan kesempatan dan dukungan untuk kegiatan penelitian ini.
11. Keluarga besarku tercinta atas kasih sayang dan dorongan semangatnya.
12. Teman-teman Magister Manajemen 2019 atas semua cerita dan kenangan serta dukungan yang begitu tulus dan saling memotivasi dalam penyelesaian tesis ini.

Akhir kata peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Peneliti berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Aamiin Ya Robbal'alamiin.

Bandar Lampung, 05 Juni 2023
Peneliti,

Sri Karyono

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS	
2.1 Kinerja Pegawai	12
2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai	12
2.1.2 Indikator Kinerja Pegawai	16
2.2 Kepemimpinan Transformasional	17
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional	17
2.2.2 Indikator Dalam Kepemimpinan Transformasional	22
2.3 Motivasi Kerja	23
2.3.1 Pengertian Motivasi Kinerja	23
2.3.2 Indikator Dalam Motivasi Kerja	26
2.4 Penelitian Terdahulu	27
2.5 Kerangka Pemikiran	29
2.6 Pengembangan Hipotesis	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Objek Penelitian	34
3.2 Jenis Penelitian	34
3.3 Variabel Penelitian	35
3.4 Definisi Operasional Variabel	35
3.5 Data dan Sumber Data	36
3.6 Populasi dan Sampel Penelitian	37
3.6.1 Populasi	37
3.6.2 Sampel Penelitian	37
3.7 Metode Pengumpulan Data	38
3.8 Pengukuran Variabel.....	40
3.9 Uji Kualitas Data dan Metode Analisis Data	40
3.9.1 Uji kualitas data	40
3.9.2 Metode Analisis Data	41
3.10 Pengukuran Variabel dan Uji Hipotesis	42
3.10.1 Analisis Data Deskriptif	42
3.10.2 Analisis SEM-PLS	42
3.10.3 Analisis <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran)	43
3.10.4 Analisis <i>Inner Model</i> (Model Struktural)	45
3.10.5 Uji Model Struktural	46
3.10.6 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	47

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	49
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian	49
4.1.2 Karakteristik Responden.....	49
4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	49
4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	50
4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	51
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	51
4.2.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional	52
4.2.2 Variabel Motivasi	56
4.2.3 Variabel Kinerja	59
4.3 Analisis Deskriptif	63
4.3.1 Uji Normalitas	64
4.3.2 Uji Instrument Validitas dan Reliabilitas	65
4.3.3 Hasil Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	66
4.3.3.1 Validitas Konvergen	66
4.3.3.2 Validitas Diskriminan	68
4.3.4 Hasil Uji Reliabilitas	71
4.3.5 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	71
4.3.5.1 <i>R-Square</i>	72
4.3.5.2 <i>Predictive Relevance (Blindfolding)</i>	72
4.3.5.3 Pengujian Hipotesis	73
4.4 Pembahasan	76
4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai	76
4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap motivasi kerja	77
4.4.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	77
4.4.4 Pengaruh Peran Mediasi Motivasi Kerja terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai	78

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN	80
5.2 SARAN	81

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	85
Lampiran 2 Karakteristik Responden	90
Lampiran 3 Rekapitulasi Jawaban Responden	91
Lampiran 4 Hasil Uji Normalitas, Validitas dan Reliabilitas	95
Lampiran 5 Analisis <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	100
Lampiran 6 Hasil Uji Hipotesis	101

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Capaian Nilai Kinerja Organisasi KPPBC Bandar Lampung periode tahun 2019 s.d.2021	4
Tabel 1.2	Rata-Rata Capaian Nilai Kinerja Pegawai KPPBC Bandar Lampung periode tahun 2019 s.d.2021	4
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel	35
Tabel 3.2	Skala Likert	40
Tabel 3.3	Ringkasan <i>Rule Of Thumb Evaluasi Model</i> Pengukuran	44
Tabel 3.4	Ringkasan <i>Rule Of Thumb Evaluasi Model</i> Struktural	46
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	50
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	50
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	51
Tabel 4.4	Kriteria Variabel	52
Tabel 4.5	Sebaran Kuesioner Indikator <i>Idealized Influence</i>	52
Tabel 4.6	Sebaran Kuesioner Indikator <i>inspirational motivation</i>	53
Tabel 4.7	Sebaran Kuesioner Indikator <i>intellectual stimulation</i>	54
Tabel 4.8	Sebaran Kuesioner Indikator <i>individualized consideration</i> ...	55
Tabel 4.9	Sebaran Kuesioner Indikator kebutuhan akan prestasi	56
Tabel 4.10	Sebaran Kuesioner Indikator Kebutuhan akan Afiliasi	57
Tabel 4.11	Sebaran Kuesioner Indikator Kebutuhan akan Kekuasaan ...	58
Tabel 4.12	Sebaran Kuesioner Indikator Kualitas	59
Tabel 4.13	Sebaran Kuesioner Indikator Kuantitas	60
Tabel 4.14	Sebaran Kuesioner Indikator Tanggungjawab dan komitmen	60
Tabel 4.15	Sebaran Kuesioner Indikator Kerjasama	61
Tabel 4.16	Sebaran Kuesioner Indikator Inisiatif	62
Tabel 4.17	Analisis Deskriptif	63
Tabel 4.18	Hasil <i>Outer Loading</i>	66
Tabel 4.19	Hasil <i>Average Variance Extracted</i>	67
Tabel 4.20	Hasil <i>Cross Loading</i>	68
Tabel 4.21	Hasil <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	70
Tabel 4.22	Hasil <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i>	70
Tabel 4.23	Hasil Uji Reliabilitas	71
Tabel 4.24	Hasil Uji <i>R-Square</i>	72
Tabel 4.25	Hasil <i>Blindfolding (Q²)</i>	73
Tabel 4.26	Hasil <i>Path Coefficients</i>	74
Tabel 4.27	Hasil <i>Specific Indirect Effect Tests</i>	75
Tabel 4.28	Pengaruh Langsung	78
Tabel 4.29	Pengaruh Tidak Langsung	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran	30
Gambar 4.1	Hasil Outer Model	65
Gambar 4.2	Hasil Model Penelitian	74

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pencapaian kinerja pegawai yang optimal merupakan hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Semakin tinggi kinerja pegawai semakin tinggi pula kinerja organisasi, demikian sebaliknya apabila kinerja pegawai rendah, maka rendah pula kinerja organisasi. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya, organisasi hendaknya memiliki pegawai yang kompeten atau memiliki kemampuan tinggi untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan sehingga kinerja pegawai meningkat serta dapat memberikan pelayanan yang maksimal bagi *stakeholder*. Kinerja yang optimal dalam organisasi dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam penelitian ini kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi dimana kualitas kehidupan kerja adalah menjelaskan definisi kualitas kehidupan kerja adalah suatu program yang efektif dalam memperbaiki kondisi kerja dari sudut pandang pegawai dan efektivitas organisasi yang lebih besar dari sudut pandang manajer (Parvar, Allameh and Ansari, 2015) dan motivasi kerja (*motivation*) individu tersebut. Ini berarti bahwa kinerja yang baik ditentukan berdasarkan kemampuan yang dilihat berdasarkan kompetensi kerjanya serta motivasi baik dari dalam diri pegawai maupun motivasi lingkungan yang mendukung kinerja pegawai. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi.

Kementerian Keuangan menerapkan program reformasi birokrasi sejak tahun 2007 melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 30/KMK.01/2007 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan. Untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan reformasi birokrasi dan keberhasilan pencapaian perencanaan strategis, maka diperlukan sistem penilaian kinerja sebagai bagian dari sistem pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan telah menetapkan penggunaan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dalam pengelolaan kinerja yang bertujuan agar kinerja menjadi terukur dan terarah. Penilaian kinerja meliputi seluruh organisasi dan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Penilaian kinerja organisasi dan pegawai diharapkan sebagai “*early warning system*” bagi pimpinan organisasi, para atasan, dan akhirnya bagi Kementerian Keuangan untuk terus antisipatif dan proaktif terhadap tantangan dan kesempatan yang ada demi mencapai tujuan reformasi birokrasi.

KPPBC Bandar Lampung merupakan kantor vertikal dibawah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Kementerian Keuangan. KPPBC Bandar Lampung merupakan bagian dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat . KPPBC Bandar Lampung beralamat di Jalan Jenderal Yos Sudarso Pelabuhan Panjang Bandar Lampung, propinsi Lampung. Kegiatan utama KPPBC Bandar Lampung yaitu pengawasan dan pelayanan terkait dengan kegiatan impor, ekspor, dan fasilitas kepabeanan dan cukai. Selain kegiatan tersebut, KPPBC Bandar Lampung juga diberikan beban oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) untuk mengumpulkan penerimaan negara dari penerimaan bea masuk, bea keluar, cukai dan penerimaan lainnya berdasarkan ketentuan perundang-undangan.

KPPBC Bandar Lampung sebagai salah satu unit vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) di lingkungan Kementerian Keuangan, melakukan pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC). BSC adalah suatu alat manajemen strategis yang menerjemahkan Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi dalam kerangka operasional. Secara umum, pengelolaan kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja baik pegawai maupun organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja diantaranya dapat diukur melalui pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan dalam kontrak kinerja. Visi dan misi organisasi mengarahkan

seluruh komponen organisasi agar memiliki gambaran/cita-cita yang sama. Hal tersebut mendasari pengambilan keputusan, perencanaan masa depan, pengkoordinasian pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, serta mendorong inovasi ke depan. Selanjutnya, tujuan dirumuskan sebagai tahapan kualitatif untuk mewujudkan visi dan misi tersebut. Agar tujuan-tujuan tersebut lebih mudah dicapai, dirumuskan sasaran-sasaran yang mendeskripsikan kondisi spesifik dan terukur yang ingin diwujudkan pada periode tertentu. Mengacu pada sasaran-sasaran tersebut, sasaran-sasaran strategis dirumuskan sebagai suatu prioritas yang ingin dimiliki, dijalankan dan dicapai organisasi pada periode tertentu. Untuk memastikan bahwa sasaran strategis tersebut dapat dicapai, maka perlu dilakukan manajemen atas resiko kegagalan pencapaian Sasaran Strategis (SS). Pencapaian SS tersebut diukur oleh Indikator Kinerja Utama (IKU). Setiap IKU disertai dengan target yang menggambarkan kinerja yang harus dicapai. Untuk mencapai target IKU, dapat dilaksanakan kegiatan terobosan yang disebut Inisiatif Strategis (IS). Pada prinsipnya, perumusan dan pelaksanaan seluruh tahapan di atas senantiasa dilakukan dalam kerangka nilai-nilai Kementerian Keuangan.

Sasaran strategis DJBC yang diimplementasikan dalam IKU diturunkan kepada Kantor Wilayah DJBC Sumatera Bagian Barat dan kemudian diturunkan lagi kepada KPPBC Bandar Lampung, kemudian ditetapkan dalam Kontrak Kinerja. Kontrak kinerja diturunkan kepada seluruh pegawai KPPBC Bandar Lampung. Keberhasilan kinerja diukur berdasarkan capaian IKU dalam Kontrak Kinerja. Dalam penyusunannya, Laporan Kinerja memuat pengukuran kinerja, evaluasi, dan *disclosure* (pengungkapan) hasil analisisnya berupa keberhasilan dan kendala yang dihadapi secara memadai untuk perbaikan yang berkesinambungan. Evaluasi pengelolaan kinerja merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengukur tingkat kematangan pengelolaan kinerja pada unit organisasi atau unit kerja internal melalui beberapa tahapan evaluasi. Dimana tingkat kematangan pengelolaan kinerja merupakan kondisi yang menunjukkan bahwa pengelolaan kinerja telah dilaksanakan secara menyeluruh sehingga pencapaian tujuan organisasi lebih optimal.

Tabel 1.1 Capaian Nilai Kinerja Organisasi KPPBC Bandar Lampung periode tahun 2019 s.d.2021

Tahun	Nilai Kinerja Organisasi (dalam Indeks**)
2019	110,86
2020	113,09
2021	115,47

Sumber : KPPBC Bandar Lampung (KMK No.147/KMK.01/2014)

Capaian Nilai Kinerja Organisasi KPPBC Bandar Lampung dari tahun 2019 s.d. 2021 adalah sangat baik dimana capaian nilai indeksnya di atas 100 namun belum sampai dengan nilai maksimal di angka 120.

Tabel 1.2 Rata-Rata Capaian Nilai Kinerja Pegawai KPPBC Bandar Lampung periode tahun 2019 s.d.2021

Tahun	Nilai Kinerja Pegawai (dalam Indeks**)
2019	100,59
2020	107,86
2021	110,28

Sumber : KPPBC Bandar Lampung (KMK No.147/KMK.01/2014)

Sedangkan rata-rata nilai capaian kinerja pegawai KPPBC Bandar Lampung dari tahun 2019 s.d. 2021 adalah sangat baik dimana capaian nilai indeksnya di atas 100 dari nilai maksimal di angka 120. Nilai capaian ini nantinya akan digunakan dalam proses kenaikan jabatan, mutasi, serta menjadi dasar dalam perhitungan terkait dengan reward berupa tunjangan kinerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah peran kepemimpinan dari pemimpin organisasi. Faktor kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap terciptanya efektivitas kerja. Bahkan dapat dikatakan bahwa kemajuan yang dicapai atau kemunduran yang dialami oleh suatu organisasi, sangat ditentukan oleh peranan pemimpinnya yang dapat dilihat dari gaya kepemimpinannya. Pemimpin merupakan seorang yang positif dan penuh percaya diri yang memiliki visi, misi dan nilai etika yang tinggi, dengan kemampuan menyampaikan gagasan dan mampu dalam rangka mendorong dan berhubungan baik dengan orang lain. Jika

seorang pemimpin mampu mengaplikasikan kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, maka para pegawai pun akan dapat bekerja dengan nyaman dan semangat yang tinggi. Tanpa adanya orang yang mengatur dan mengarahkan suatu organisasi niscaya organisasi tersebut tidak dapat mencapai tujuannya sesuai dengan visi dan misinya. Luthans, mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih hal-hal tersebut. Kepemimpinan menjadi titik pusat adanya perubahan signifikan dalam organisasi, kepemimpinan menjadi kepribadian yang memiliki dampak dan kepemimpinan merupakan seni dalam menciptakan kesesuaian dan kestabilan organisasi.

Berbicara mengenai kepemimpinan dalam organisasi maka tidak akan lepas dari model atau gaya kepemimpinan seorang pemimpin tersebut. Dalam penelitian ini, penulis berfokus kepada konsep kepemimpinan transformasional yang saat ini banyak sekali digunakan atau diterapkan oleh para pemimpin organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diinisiasi oleh James V. Downton yang kemudian dikembangkan oleh James McGregor Burns sebagai kebalikan dari kepemimpinan transaksional (Wikipedia, 2021; Bass dan Bass, 2008) dan kemudian diikuti oleh Bernard M. Bass yang secara empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional adalah dua dimensi yang keduanya berkorelasi secara positif, di samping kepemimpinan transformasional menambah pengaruh dari kepemimpinan transaksional (Bass dan Bass, 2008) atau saling melengkapi (Robbins dan Judge, 2017). Penelitian menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan baik kepemimpinan transaksional maupun transformasional karena kepemimpinan transaksional dapat untuk meningkatkan efisiensi, sedangkan kepemimpinan transformasional mengarahkan perusahaan menuju arah tindakan yang lebih baik (McShane dan Von Glinow, 2018). Burns berpendapat bahwa pemimpin transformasional melibatkan pengikut tidak hanya untuk membuat mereka mencapai sesuatu yang penting, para pemimpin seperti ini tidak hanya digambarkan sebagai agen perubahan yang visioner, tetapi juga untuk “mengangkat moral” mereka sehingga dapat menjadi pemimpin juga atau menjadikan mereka

menjadi kader agar suatu saat bisa menjadi pemimpin juga. Yukl dan Gardner (2020) mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi dan mengubah para pengikutnya dengan cara mengobarkan atau menyentuh idealisme dan emosi para pengikut. Sedangkan menurut Luthans (2011), kepemimpinan transformasional lebih didasarkan pada bagaimana pemimpin mengubah nilai, keyakinan, dan kebutuhan para pengikutnya. Burns (dalam Yukl dan Gardner, 2020) menjelaskan kepemimpinan transformatif sebagai proses di mana “para pemimpin dan para pengikut saling meningkatkan satu sama lain ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.” Sementara itu Avolio (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya pemimpin yang mengubah situasi menjadi lebih baik, mengembangkan pengikut menjadi pemimpin, merombak organisasi untuk memberi mereka arahan strategis baru, dan yang menginspirasi orang dengan memberikan visi yang memberi energi dan idealisme yang tinggi untuk perilaku yang bermoral dan beretika.

Burns mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai orang yang (Bass dan Bass, 2008; Yukl dan Gardner, 2020):

1. menaikkan tingkat kesadaran para pengikut tentang penting dan berharganya hasil yang direncanakan serta cara-cara untuk mencapainya;
2. membuat para pengikut untuk mementingkan kepentingan tim, organisasi atau lembaga lebih dari kepentingan pribadi sendiri; dan
3. menaikkan tingkat kebutuhan para pengikut dari *hierarki Maslow* yang lebih rendah ke kebutuhan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dan untuk mencapai aktualisasi diri.

Kepemimpinan yang transformatif menaikkan tingkat kedewasaan, cita-cita, dan perhatian para pengikut terhadap kesejahteraan orang lain, organisasi, dan masyarakat serta menunjukkan pada kepentingan bersama antara pemimpin dengan pengikut dengan cara melibatkan para pengikut secara lebih akrab atau lebih dekat tanpa penggunaan kekuasaan (pemaksaan atau legitimasi) tetapi menggunakan kepemimpinan moral (Bass dan Bass, 2008). Baik Burns maupun Bass sepakat bahwa seorang pemimpin yang transformatif harus mengetahui kebutuhan,

kapabilitas, aspirasi dan keinginan para pengikut untuk menantang serta mengembangkan mereka menjadi pemimpin (Bass dan Bass, 2008).

Komponen dari kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Riggio (2006) yang dikutip oleh banyak penulis adalah sebagai berikut (lihat misalnya Robbins dan Judge, 2017, 2018; Buchanan dan Huczynski, 2019; Luthans, 2011):

1. Memberi pengaruh secara ideal (*idealized influence* atau disingkat II). Pengaruh ideal adalah perilaku pemimpin yang menjadikan mereka sebagai contoh (*role model*) bagi para pengikut.
2. Memotivasi secara inspiratif (*inspirational motivation* atau disingkat IM). Para pemimpin transformasional berperilaku dengan cara-cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan pengikut mereka.
3. Memberi stimulasi secara intelektual (*intellectual stimulation* atau disingkat IS). Para pemimpin transformasional menstimulasi upaya-upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan cara mengkritisi asumsi-asumsi yang digunakan, melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda, serta melakukan pendekatan pada kondisi-kondisi lama dengan cara-cara yang baru.
4. Memiliki pertimbangan secara pribadi (*individualized consideration* atau sering disingkat IC). Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap pengikut akan prestasi dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor.

Penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Ahmad Prayudi (2020) menemukan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Arnold B. Bakker, Jørn Hetland, Olav Kjellevold Olsen, Roar Espevik (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional penting untuk keterlibatan dan kinerja kerja pengikut karena mendorong perilaku pengikut seperti penggunaan kekuatan dan inisiatif pribadi.

KPPBC Bandar Lampung dipimpin oleh seorang Kepala Kantor dengan jabatan setingkat Eselon III, dan didukung oleh sumber daya manusia sebanyak 142 (seratus empat puluh dua) pegawai. Pola kepemimpinan di DJBC pada mulanya adalah pola kepemimpinan satu komando seperti pola kepemimpinan dalam kemiliteran. Pemimpin memiliki kekuasaan dan wewenang yang luas yang cenderung kaku sehingga bawahan hanya siap menerima perintah tanpa ada kesempatan untuk memberikan masukan atau kritikan kepada pemimpin. Hal ini dapat dilihat dari pola Pendidikan sebelum menjadi seorang pegawai di DJBC. Dalam masa Pendidikan, calon pegawai DJBC digembleng dan dididik dengan pola militer yang kental. Dengan para pengajar dari satuan komando pasukan khusus, calon pegawai diberi materi untuk selalu siap dan menurut dengan perintah atasan tanpa ada alasan terlebih dahulu. Tujuan dari pola tersebut adalah untuk menjadikan pegawai DJBC memiliki kedisiplinan yang tinggi dan loyal kepada atasan. Dari pola ditempat Pendidikan, hal tersebut terbawa dalam cara bekerja di dalam organisasi. Sehingga tidak jarang, banyak pegawai yang setelah menjadi atasan atau pemimpin menerapkan pola otoriter seperti tersebut. Namun, seiring dengan perjalanan waktu dan perubahan lingkungan organisasi, bahwa pada dasarnya DJBC tidak hanya mempunyai tugas pengawasan namun juga pelayanan sehingga pola otoriter tidak tepat lagi digunakan dalam penyelenggaraan organisasi.

Persepsi tentang kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi pengikut, memuaskan kebutuhan pengikut, dan memperlakukan mereka sebagai manusia seutuhnya. Menurut Bass, kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi para pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja. Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting dalam penentuan tinggi rendahnya kerja perusahaan. Motivasi juga akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik agar meraih kinerja yang diharapkan, sehingga mendapatkan apa yang menjadi kebutuhannya. Motivasi merupakan faktor yang sangat menentukan kinerja pegawai karena pada dasarnya motivasi merupakan suatu proses yang mengarahkan seberapa banyak usaha yang di curahkan untuk melaksanakan pekerjaan (Buhler 2004). Persoalan dalam memotivasi pegawai tidak mudah karena dalam diri pegawai terdapat keinginan, kebutuhan dan harapan yang berbeda antara

satu pegawai dengan pegawai lain. Jadi apabila manajemen dapat memahami persoalan motivasi dan mengatasinya maka perusahaan akan mendapatkan kinerja pegawai yang optimal sesuai dengan standar yang di tentukan.

Penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai seperti yang dilakukan oleh Afiah Mukhtar, Asmawiyah (2020) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas dan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Wosenyeleh Semeon Bagajjo (2021) menemukan bahwa motivasi diperlukan dan dianggap sebagai alat penting untuk menciptakan kepuasan kerja, mengurangi pegawai yang berbalik, membiarkan pegawai berkonsentrasi pada tujuan, meningkatkan produktivitas pegawai, membuat pegawai menerima perubahan organisasi, meningkatkan kesediaan pegawai untuk berkontribusi, menjadi basis kerja sama, dan membangun citra yang lebih baik.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam hal ini KPPBC Bandar Lampung, dalam upaya meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja, telah menyiapkan dan melaksanakan begitu banyak program terkait dengan pengembangan dan potensi pegawai seperti program peningkatan kompetensi pegawai melalui Pendidikan dan Latihan baik yang bersifat teknis maupun non teknis. Selain itu proses jenjang karir yang jelas, penghargaan dari organisasi baik dalam bentuk tunjangan kinerja, bonus kinerja, dan penghargaan lainnya serta punishment bagi pegawai yang melanggar juga telah diatur secara jelas. Semua bentuk motivasi ini diharapkan mampu mendorong pegawai untuk dapat bekerja dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Program Reformasi Kepabeanan dan Cukai diusung oleh DJBC untuk melakukan perubahan yang mendasar dalam keseluruhan sistem kepabeanan dan cukai yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi dalam menjawab harapan masyarakat serta mendukung pembangunan nasional. Untuk mendukung program tersebut pola kepemimpinan yang diusung adalah kepemimpinan transformasional mengingat kepemimpinan yang transformatif menaikkan tingkat kedewasaan, cita-cita, dan perhatian para pengikut terhadap kesejahteraan orang lain, organisasi, dan masyarakat serta menunjukkan pada kepentingan bersama antara pemimpin dengan

pengikut dengan cara melibatkan para pengikut secara lebih akrab atau lebih dekat tanpa penggunaan kekuasaan (pemaksaan atau legitimasi) tetapi menggunakan kepemimpinan moral. Hal-hal inilah yang kemudian mendasari penulis untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable mediasi.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini memiliki beberapa rumusan masalah, diantaranya adalah:

1. Apakah kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada KPPBC Bandar Lampung?
2. Apakah kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap motivasi pegawai pada KPPBC Bandar Lampung?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada KPPBC Bandar Lampung?
4. Apakah motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di KPPBC Bandar Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai di KPPBC Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap motivasi pegawai di KPPBC Bandar Lampung
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di KPPBC Bandar Lampung.
4. Untuk mengetahui motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di KPPBC Bandar Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat yang besar kepada:

1. KPPBC Bandar Lampung

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan alternatif bagi KPPBC Bandar Lampung dalam mengelola Sumber Daya Manusia serta pengembangan kebijakan dalam perbaikan pengelolaan sumber daya manusia yang telah ada. Selain itu, hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang jelas kepada KPPBC Bandar Lampung mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai KPPBC Bandar Lampung.

2. Peneliti

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menambah wawasan dan menjadi sebuah sumbangan pemikiran dalam upaya pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai Kepemimpinan Transformasional, motivasi, dan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kinerja Pegawai

2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai.

Kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia didefinisikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja. Kinerja berasal atau lebih dikenal dengan *performance* yaitu hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja memiliki pengertian yang lebih luas tidak hanya sebatas prestasi kerja namun juga meliputi bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung (Wibowo,2016).

Terkait dengan ruang lingkupnya, kinerja juga memiliki dua perspektif yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Menurut Parvar, Allameh and Ansari, 2015, kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, dengan demikian kinerja pegawai merupakan hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki, dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja diperusahaan tersebut. Moeljono, menegaskan kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja individu. Kinerja organisasi dapat diartikan sebagai aktivitas dalam mata rantai (*value chain*) yang ada pada organisasi. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi,

dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi.

Penilaian kinerja digunakan oleh suatu organisasi dalam proses pengukuran kinerja pegawai. Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawai. Andrew E. Sikula (dalam Parvar, Allameh and Ansari, 2015) mengemukakan penilaian kinerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Jadi pada dasarnya apabila perusahaan ingin meraih kinerja yang optimal sesuai dengan target yang telah di tentukan maka perusahaan haruslah memberikan motivasi pada pegawai, agar pegawai mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan. Persoalan dalam memotivasi pegawai tidak mudah karena dalam diri pegawai terdapat keinginan, kebutuhan dan harapan yang berbeda antara satu pegawai dengan pegawai lain. Jadi apabila manajemen dapat memahami persoalan motivasi dan mengatasinya maka perusahaan akan mendapatkan kinerja pegawai yang optimal sesuai dengan standar yang ditentukan. Robins and Judge (2016) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan

Pengukuran tingkat kinerja pegawai digunakan oleh suatu organisasi dalam menilai kinerja pegawainya secara objektif dan akurat. Pengukuran kinerja berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi yang dapat digunakan oleh manajemen untuk mengarahkan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.

Robins and Judge (2016) menyatakan bahwa ada tiga perangkat kriteria yang paling populer untuk menilai kinerja, yaitu :

1. Hasil kerja perorangan

Jika mengutamakan hasil akhir, lebih dari sekedar alat, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja dari seorang pegawai. Dengan menggunakan hasil kerja, seorang manajer perencana dapat menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi. Demikian juga, seorang penjual dapat dinilai dari seluruh volume penjualan di daerah

pemasarannya, kenaikan jumlah dolar dalam penjualan dan jumlah rekening pelanggan baru.

2. Perilaku

Belajar dari pengalaman terdahulu, tidak mudah untuk mengidentifikasi hasil tertentu sebagai hasil langsung dari kegiatan seorang pegawai. Hal ini terutama sekali terlihat pada staf personalia dan perorangan yang memiliki tugas kerja intrinsik sebagai bagian kelompok. Pada kasus selanjutnya, kinerja kelompok dapat dievaluasi dengan segera, akan tetapi kontribusi dari setiap anggota kelompok sulit atau tidak mungkin diidentifikasi dengan jelas. Untuk itulah perlunya manajemen sumber daya manusia suatu organisasi mengevaluasi perilaku para pegawai.

3. Sifat

Bagian paling lemah dari kriteria, sesuatu yang masih digunakan secara luas oleh organisasi, yaitu sifat perorangan (traits). Kita mengatakan faktor sifat ini lebih lemah dari hasil tugas atau perilaku karena faktor sifat ini akhirnya dihilangkan dari kinerja aktual dari pekerjaan itu sendiri. Sifat-sifat seperti “sikap yang baik”, memperlihatkan “rasa percaya diri”, ”dapat diandalkan”, atau “mampu bekerja sama”, “kelihatan sibuk”, atau “memiliki banyak pengalaman”, dapat ataupun tidak dapat dihubungkan dengan hasil tugas yang positif, tetapi hanya seseorang yang naif yang akan mengesampingkan realita bahwa faktor sifat tersebut jarang digunakan di dalam organisasi sebagai kriteria penilaian tingkat kinerja seorang pegawai.

Robbins and Judge (2016) menyatakan bahwa indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai.

Indikator-indikator untuk mengukur kinerja k pegawai antara lain:

1. Kualitas kerja

Merupakan level dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. 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. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktifitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

3. Ketepatan waktu

Merupakan level dimana aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktifitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi *output*.

4. Efektivitas

Efektifitas kerja diukur dari persepsi pegawai dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektifitas menyelesaikan tugas yang dibebankan organisasi. Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian diukur dari persepsi pegawai dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing, sesuai dengan tanggung jawabnya. Dalam tingkatan ini pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain.

6. Komitmen kerja

Komitmen kerja diukur dari persepsi pegawai dalam membina hubungan dengan instansi serta tanggung jawab dan loyalitas pegawai. Dalam tingkatan ini dapat dilihat bagaimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Secara umum, tujuan penilaian pegawai adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerja dan upaya untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

Robbins (2002), menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja, adalah :

1. Membantu manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum.
2. Penilaian kinerja memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
3. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.
4. Penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
5. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah merupakan hasil usaha yang telah dilakukan oleh seseorang dalam mengerahkan semua kemampuan individu dan tanggung jawabnya untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam pekerjaannya baik dari segi kuantitatif maupun kualitatif dari output yang dikeluarkan menurut ukuran yang berlaku, guna mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Ada 2 faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai:

a. Faktor kemampuan,

Secara psikologi kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan dalam hal kecerdasan dan juga kemampuan dalam keahlian. Artinya, pegawai yang memiliki tingkat kecerdasan di atas rata-rata pegawai lainnya, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan sebuah kondisi dimana seorang pegawai menggerakkan dirinya secara terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja adalah merupakan hasil usaha yang telah dilakukan oleh seseorang dalam mengerahkan semua kemampuan individu dan tanggung jawabnya untuk

menyelesaikan tugas-tugas dalam pekerjaannya baik dari segi kuantitatif maupun kualitatif dari *output* yang dikeluarkan berikut indikator kinerja pegawai :

1. Kualitas adalah Kualitas atau mutu adalah tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu.
2. Kuantitas adalah segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang dapat dinyatakan ukuran angka atau padanan angka lainnya.
3. Tanggung jawab dan komitmen adalah sikap atau perilaku untuk melakukan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan siap menanggung segala risiko dan perbuatan. Dan komitmen adalah suatu keadaan dimana seseorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi
4. Kerjasama adalah suatu usaha bersama antara individu atau kelompok sosial untuk mencapai tujuan bersama.
5. Inisiatif adalah melakukan sesuatu atau bekerja tanpa harus diberi tahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan

2.2 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformation*). Adapun istilah transformasional berinduk dari kata *to transform* yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Kepemimpinan transformasional melibatkan inspirasi seluruh anggotanya untuk berkomitmen dalam rangka menuju visi bersama yang memberikan makna terhadap pengembangan potensi mereka sendiri dan beberapa permasalahan dari perspektif baru.

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali kemukakan oleh James V. Downton yang kemudian dikembangkan oleh James McGregor Burns sebagai

kebalikan dari kepemimpinan transaksional (Wikipedia, 2021; Bass dan Bass, 2008) dan kemudian diikuti oleh Bernard M. Bass yang secara empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional adalah dua dimensi yang keduanya berkorelasi secara positif, di samping kepemimpinan transformasional menambah pengaruh dari kepemimpinan transaksional (Bass dan Bass, 2008) atau saling melengkapi (Robbins dan Judge, 2017; 2018). Penelitian menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan baik kepemimpinan transaksional maupun transformasional karena kepemimpinan transaksional dapat untuk meningkatkan efisiensi, sedangkan kepemimpinan transformasional mengarahkan perusahaan menuju arah tindakan yang lebih baik (McShane dan Von Glinow, 2018). Dua pemikiran ini terus berlangsung hingga sekarang, yaitu sebagian orang yakin sesuai pemikiran Burns bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional adalah pilihan, sedangkan sebagian lainnya yakin sesuai dengan pemikiran Bass bahwa kepemimpinan transaksional ataupun kepemimpinan transformasional bukanlah pilihan sehingga satu pemimpin bisa saja berperilaku transaksional pada suatu waktu tertentu dan berperilaku transformasional pada waktu yang lain ataupun sebaliknya. McShane dan Von Glinow (2018) juga menyebutkan bahwa organisasi memerlukan baik kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional. Menurut Burns, pemimpin transformasional melibatkan pengikut tidak hanya untuk membuat mereka mencapai sesuatu yang penting, yang menurut Burns para pemimpin seperti ini digambarkan sebagai agen perubahan yang visioner, tetapi juga untuk “mengangkat moral” mereka sehingga dapat menjadi pemimpin juga atau menjadikan mereka menjadi kader agar suatu saat bisa menjadi pemimpin juga. Dalam bahasa Yukl dan Gardner (2020), pemimpin transformasional menginspirasi dan mengubah para pengikutnya dengan cara mengobarkan atau menyentuh idealisme dan emosi para pengikut. Sedangkan menurut Luthans (2011), kepemimpinan transformasional lebih didasarkan pada bagaimana pemimpin mengubah nilai, keyakinan, dan kebutuhan para pengikutnya. Burns (dalam Yukl dan Gardner, 2020) menjelaskan kepemimpinan transformatif sebagai proses di mana “para pemimpin dan para pengikut saling meningkatkan satu sama lain ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.” Sementara itu Avolio (2005)

menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya pemimpin yang mengubah situasi menjadi lebih baik, mengembangkan pengikut menjadi pemimpin, merombak organisasi untuk memberi mereka arahan strategis baru, dan yang menginspirasi orang dengan memberikan visi yang memberi energi dan idealisme yang tinggi untuk perilaku yang bermoral dan beretika.

Burns mendefinisikan pemimpin transformasi sebagai orang yang (Bass dan Bass, 2008; Yukl dan Gardner, 2020):

1. menaikkan tingkat kesadaran para pengikut tentang penting dan berharganya hasil yang direncanakan serta cara-cara untuk mencapainya;
2. membuat para pengikut untuk mementingkan kepentingan tim, organisasi atau lembaga lebih dari kepentingan pribadi sendiri; dan
3. menaikkan tingkat kebutuhan para pengikut dari hierarki Maslow yang lebih rendah ke kebutuhan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dan untuk mencapai aktualisasi diri.

Kepemimpinan yang transformatif menaikkan tingkat kedewasaan, cita-cita, dan perhatian para pengikut terhadap kesejahteraan orang lain, organisasi, dan masyarakat serta menunjukkan pada kepentingan bersama antara pemimpin dengan pengikut dengan cara melibatkan para pengikut secara lebih akrab atau lebih dekat tanpa penggunaan kekuasaan (pemaksaan atau legitimasi) tetapi menggunakan kepemimpinan moral (Bass dan Bass, 2008). Baik Burns maupun Bass sepakat bahwa seorang pemimpin yang transformatif harus mengetahui kebutuhan, kapabilitas, aspirasi dan keinginan para pengikut untuk menantang serta mengembangkan mereka menjadi pemimpin (Bass dan Bass, 2008). Dilihat dari sudut pandang pengikut, kepemimpinan transformasional membuat para pengikut merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang semula diharapkan akan mereka lakukan. Penelitian juga menunjukkan bahwa tingkatan komitmen anak buah meningkat, di samping meningkatnya kreativitas di tempat kerja, efikasi diri serta performa organisasi yang lebih baik (Robbins dan Judge, 2017; 2018). Penelitian yang lain menunjukkan bahwa anak buah yang merasa

diberdayakan lebih mungkin untuk mengejar target-target yang ambisius, lebih dapat menyetujui sasaran-sasaran strategis organisasi, dan lebih merasa yakin kalau tujuan-tujuan yang hendak mereka raih itu secara pribadi adalah penting (Robbins dan Judge, 2017).

Para pengikut dapat mengasosiasikan dirinya dengan pemimpin, meniru perilaku pemimpin, dan menerima nilai-nilai dan cita-cita yang dianut oleh pemimpin. Identifikasi pribadi dapat mencakup pengakuan pengikut pada karisma pemimpin (Yukl dan Gardner, 2020). Sedangkan asosiasi pengikut pada pemimpin menunjukkan kesukaan atau kesenangan para pengikut menjadi anak buah pemimpin tersebut atau kebanggaan menjadi anak buah atau menjadi anggota organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang transformatif tersebut.

Komponen dari kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Riggio (2006) yang dikutip oleh banyak penulis adalah sebagai berikut (lihat misalnya Robbins dan Judge, 2017, 2018; Buchanan dan Huczynski, 2019; Luthans, 2011):

1. Memberi pengaruh secara ideal (*idealized influence* atau disingkat II). Pengaruh ideal adalah perilaku pemimpin yang menjadikan mereka sebagai contoh (*role model*) bagi para pengikut. Para pemimpin transformasional ini dikagumi, dihormati dan dipercaya. Para pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kemampuan pemimpinnya dalam mengatasi permasalahan. Hal ini menunjukkan adanya dua aspek dalam II ini yaitu perilaku pemimpin itu sendiri dan elemen-elemen yang dikaitkan dengan atau dianggap sebagai karakter dari pemimpin oleh para pengikut. Selain itu, pemimpin yang memiliki banyak karakteristik dari pengaruh ideal ini lebih berani mengambil risiko serta lebih menyenangkan ketimbang sewenang-wenang. Mereka lebih dapat diandalkan untuk melakukan hal-hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etis dan moral yang tinggi.
2. Memotivasi secara inspiratif (*inspirational motivation* atau disingkat IM). Para pemimpin transformasional berperilaku dengan cara-cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan

tantangan bagi pekerjaan pengikut mereka. Semangat tim menjadi bangkit. Antusiasme dan optimisme ditampakkan. Pemimpin mendapatkan pengikut yang terlibat dalam merealisasikan kondisi-kondisi masa depan yang lebih baik; mereka menciptakan harapan-harapan yang dikomunikasikan dengan cara yang jelas yang ingin dicapai oleh para pengikut serta menunjukkan komitmen yang tinggi pada tujuan dan visi bersama untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3. Memberi stimulasi secara intelektual (*intellectual stimulation* atau disingkat IS). Para pemimpin transformasional menstimulasi upaya-upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan cara mengkritisi asumsi-asumsi yang digunakan, melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda, serta melakukan pendekatan pada kondisi-kondisi lama dengan cara-cara yang baru. Kreativitas didorong, dan kesalahan-kesalahan dari masing-masing anggota tidak dikritik di depan publik secara terbuka. Ide-ide baru dan solusi masalah yang kreatif diminta dari para pengikut, yang termasuk dalam proses mengatasi masalah dan mencari solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik karena ide-ide mereka (anak buah) memang berbeda dengan ide-ide pemimpin. IS adalah perilaku pemimpin yang dapat membuat kecerdasan bawahan meningkatkan untuk kreatif dan inovatif, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.
4. Memiliki pertimbangan secara pribadi (*individualized consideration* atau sering disingkat IC). Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap pengikut akan prestasi dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dikembangkan sesuai potensi mereka ke tingkatan yang lebih tinggi. IC dipraktikkan setiap ada peluang pembelajaran baru bersamaan dengan diciptakannya iklim yang mendukung. Perbedaan-perbedaan masing-masing anak buah dalam hal kebutuhan dan keinginan diakui, seperti misalnya beberapa anak buah menerima lebih banyak dorongan, yang lain lebih diberi otonomi, dan yang lain lagi diatur dengan standar yang lebih tegas. Komunikasi dua arah selalu didorong, dan interaksi dengan para pengikut sangat akrab (misalnya, pemimpin mengingat percakapan sebelumnya, menyadari kekhawatiran yang dialami, dan melihat masing-masing secara

menyeluruh dan bukan hanya sebagai anak buah atau pegawai). Masing-masing anak buah adalah individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda.

Persepsi tentang kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi pengikut, memuaskan kebutuhan pengikut, dan memperlakukan mereka sebagai manusia seutuhnya. Menurut Bass, kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi para pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja.

Peneliti mengukur tingkat transformational leadership seorang pemimpin pada penelitian ini menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X* yang terdiri dari 20 item yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2003), yang dibentuk dari dimensi *idealized influence (attributed dan behavioral)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Penggunaan teori-teori kepemimpinan transformasional di atas, merupakan teori-teori yang telah teruji dan banyak digunakan dalam penelitian terkait dengan kepemimpinan transformasional.

2.2.2 Indikator Dalam Kepemimpinan Transformasional

Indikator-indikator dalam kepemimpinan transformasional :

1. *Idealized influenced* adalah untuk mempengaruhi, merubah opini, dan merubah perilaku
2. *Inspirational motivation* adalah motivasi yang membuat seseorang merasakan energi positif dan membuat hari lebih menyenangkan.
3. *Intelektual inspiration* adalah orang yang dapat merubah dan mempengaruhi dan memberikan informasi informasi secara intelek atau sains
4. *Individualized considered* adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran.

2.3 Motivasi Kerja

2.3.1 Pengertian Motivasi Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dalam peningkatan kinerjanya, sangat tergantung pada motivasi kerja para pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, hanya dengan motivasi kerja yang tinggi para pegawai melakukan upaya dengan seluruh kemampuan untuk mencapai kinerja yang optimal. Stephen P Robbin (2018) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah, dan ketekunan upaya individu untuk mencapai tujuan. Dari definisi tersebut dapat kita lihat ada 3 elemen utama dalam motivasi yaitu intensitas, arah dan ketekunan. Intensitas menggambarkan seberapa keras seseorang berusaha untuk mencapai tujuan. Namun, intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali upaya tersebut disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Sehingga pimpinan organisasi harus mampu mengarahkan segala upaya yang telah dilakukan sehingga konsisten dengan tujuan organisasi. Selain intensitas dan arah, elemen ketekunan yang merupakan elemen untuk mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya mencapai tujuan yang diinginkan juga menjadi elemen yang penting dalam mengelola motivasi pegawai.

Teori mengenai motivasi banyak dikemukakan oleh para ahli, antara lain Teori Kebutuhan Maslow. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow dengan teori yang dikenal dengan *hierarchy of needs* pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan (Notoatmodjo, Soekidjo (2015) menyatakan bahwa Maslow telah mengembangkan teori motivasi sejak tahun 1943. Dalam penelitiannya Maslow mendasarkan pada kebutuhan manusia yang dibedakan antara kebutuhan biologis dan psikologis. Teori Maslow merupakan teori yang banyak digunakan dalam penelitian terkait dengan motivasi karena dianggap paling sesuai dan relevan dengan tingkat kebutuhan dari pegawai.

Lima tingkat atau hierarki kebutuhan menurut Maslow, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis

Merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan yang sangat vital yakni: sandang, pangan dan papan.

2. Kebutuhan rasa aman

Merupakan kebutuhan setelah kebutuhan pertama dan utama terpenuhi. Setelah kebutuhan utama terpenuhi maka timbul perasaan perlunya pemenuhan kebutuhan keamanan/perlindungan. Kebutuhan akan keselamatan jasmani dan rohani, keamanan pribadi, rasa aman dan bebas dari rasa takut. Tiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya, termasuk keluarganya.

3. Kebutuhan sosialisasi

Setiap manusia senantiasa merasa perlu pergaulan dengan sesama manusia lain, selama hidup manusia di dunia ini tak mungkin lepas dari bantuan pihak lain.

4. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan akan pengakuan atas status dan prestasi yang akan dicapai. Orang berusaha melakukan pekerjaan yang memungkinkan ia mendapat penghormatan/penghargaan masyarakat.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan akan pencapaian cita-cita diri dan perwujudan diri. Inilah kebutuhan tingkat akhir. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri secara maksimal.

Hal utama dalam Teori Maslow, orang akan berusaha memuaskan kebutuhan yang mendasar (kebutuhan fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku mereka pada pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi. Dengan demikian pemenuhan kebutuhan-kebutuhan mendasar individu menjadi sangat penting untuk dipenuhi sebelum melangkah ke kebutuhan yang lebih tinggi.

Ada beberapa hal pokok yang dapat dianalisa terkait pemikiran Maslow yaitu:

- 1) Kebutuhan yang sudah terpuaskan akan berhenti memberi motivasi.
- 2) Kebutuhan yang tidak terpuaskan dapat menyebabkan rasa frustrasi, konflik, dan stres.
- 3) Maslow mengasumsikan bahwa orang memiliki kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang, dan sebagai akibatnya, akan terus berusaha bergerak keatas dalam hierarki untuk memenuhi kepuasan.
- 4) Kebutuhan yang lebih tinggi tidak akan aktif atau terpicu sampai kebutuhan yang mendominasi dapat terpenuhi. Seseorang hanya dapat naik dalam hierarki kebutuhan ketika kebutuhan pada tingkat rendahnya sudah terpenuhi.

Teori motivasi selain teori Kebutuhan Maslow adalah teori motivasi yang dikemukakan oleh David McClelland atau lebih dikenal dengan teori Kebutuhan McClelland yang memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu :

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) yang meliputi indikator berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, mencari *feedback* tentang perbuatannya, memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya, mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya;
- 2) Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*need for power*) yang meliputi menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pemimpin, sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada dan senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya.
- 3) Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*) yang meliputi menyukai persahabatan, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain, lebih suka bekerja sama daripada berkompetisi dan selalu berusaha menghindari konflik;

Teori ini melihat bahwa pada dasarnya individu-individu memiliki hasrat yang kuat untuk mencapai keberhasilan. Mereka akan berusaha untuk melakukan sesuatu lebih dari yang orang lain lakukan atau melakukan lebih baik dari apa yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan untuk selalu dalam situasi yang kompetitif dan

berorientasi status, mendorong individu untuk bisa memberikan pengaruh dan mengendalikan orang lain.

Interaksi antara motivasi dan kemampuan kerja sangat menentukan kinerja pegawai. Motivasi kerja digunakan sebagai kekuatan pendorong yang menggerakkan pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki kemampuan yang baik untuk melaksanakan tugas pekerjaannya tetapi tidak memiliki dorongan atau tingkat motivasinya rendah, tentu tidak akan memperoleh hasil pekerjaan yang baik dan optimal, demikian sebaliknya jika seorang pegawai memiliki tingkat motivasi yang tinggi dan dorongan yang kuat untuk melaksanakan tugas pekerjaannya, tetapi tidak memiliki kemampuan, tentu juga akan menghasilkan kinerja yang rendah. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan apabila ada kemampuan kerja yang tinggi, dan didorong oleh motivasi kerja yang tinggi. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja pegawai, motivasi kerja tinggi menjadi faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Sehubungan dengan itu peranan organisasi dan manajemen sangat menentukan untuk dapat memotivasi pegawainya. Pimpinan harus berupaya mengetahui dan memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan pegawai, karena dengan motivasi kerja yang tinggi diharapkan para pegawai dapat menampilkan kinerja yang optimal sesuai dengan yang diharapkan.

2.3.2 Indikator Dalam Motivasi Kerja

Indikator- indikator dalam motivasi kerja yang menjadi fokus penelitian :

1. Indikator kebutuhan akan prestasi adalah Prestasi diperoleh dari usaha yang telah dikerjakan. Dari pengertian prestasi tersebut, maka pengertian prestasi diri adalah hasil atas usaha yang dilakukan seseorang.
2. Kebutuhan akan afiliasi adalah salah satu cara mengembangkan bisnis dengan cara memanfaatkan sosialisasi yang secara terarah dilakukan oleh individu.
3. Kebutuhan akan kekuasaan Kekuasaan adalah kewenangan yang didapatkan oleh seseorang atau kelompok guna menjalankan kewenangan tersebut sesuai dengan kewenangan yang diberikan

2.4 Penelitian Terdahulu

Hasil-hasil dari penelitian terdahulu sangat penting bagi seorang peneliti karena penelitian tersebut dijadikan dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian selanjutnya. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Dalam penelitian ini ada beberapa penelitian terdahulu yang relevan diantaranya adalah:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

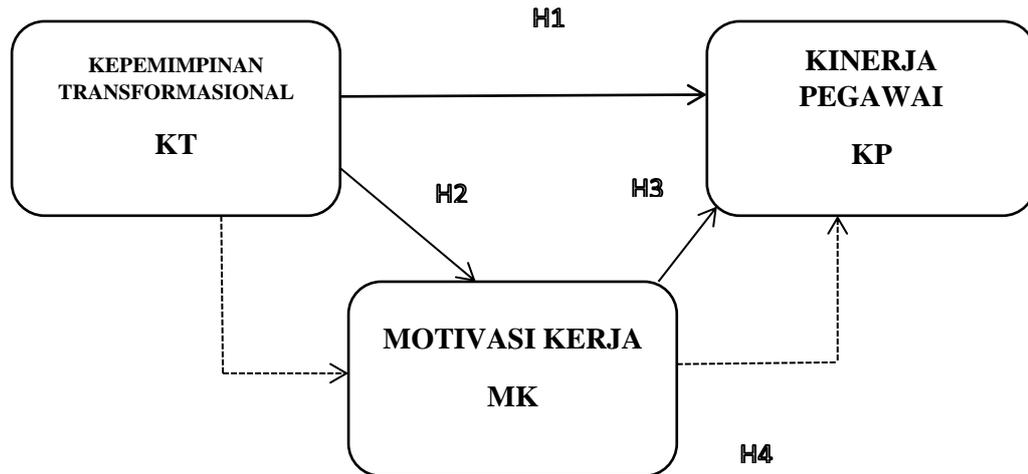
NO	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Arnold B. Bakker, Jørn Hetland, Olav Kjellevoid Olsen, Roar Espevik (2022)	<i>Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?</i>	Kepemimpinan transformasional, kekuatanpengikut inisiatif pribadi, Kinerja	Penelitian ini telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional penting untuk keterlibatan dan kinerja kerja pengikut karena mendorong perilaku pengikut seperti penggunaan kekuatan dan inisiatif pribadi. Ketika para pemimpin diidealkan, menunjukkan pertimbangan individu, dan / atau memotivasi dan merangsang secara intelektual, mereka menginspirasi pengikut mereka untuk menggunakan kekuatan mereka dan mengambil inisiatif pribadi. Hal ini membantu pegawai berkinerja baik karena mampu memobilisasi energi dan antusiasme untuk tetap fokus.

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
2	Anis Eliyana, Syamsul Ma'arif, Muzakki (2019)	<i>Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance</i>	<i>transformational leadership, employee performance, work satisfaction, organization committment</i>	kepemimpinan transformasional dinyatakan mampu memberikan dampak positif pada beberapa output sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Dengan variabel lain yang digunakan dalam penelitian ini, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja ada berbagai variasi dalam hal hasil, di mana komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja kerja pemimpin tingkat menengah di perusahaan ini.
3	Afiah Mukhtar, Asmawiyah (2020)	Motivasi dan produktivitas kerja	Motivasi, produktivitas kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja.
4	Ahmad Prayudi (2020)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada pegawai pd. pembangunan kota binjai)	kepemimpinan transformasional, kinerja, motivasi	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
5	Wosenyeleh Semeon Bagajjo (2021)	<i>The Impact of Motivation on Employees' Job Satisfaction. Motivation and Job Satisfaction</i>	<i>Motivation, Job Satisfaction</i>	Dalam penelitian ini motivasi diperlukan dan dianggap sebagai alat penting untuk menciptakan kepuasan kerja, mengurangi pegawai yang berbalik, membiarkan pegawai berkonsentrasi pada tujuan, meningkatkan produktivitas pegawai, membuat pegawai menerima perubahan organisasi, meningkatkan kesediaan pegawai untuk berkontribusi, menjadi basis kerja sama, dan membangun citra yang lebih baik.

2.5 Kerangka Pemikiran

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini berfokus kepada kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini variabel bebas atau eksogen ialah kepemimpinan transformasional dan variabel terikatnya atau variabel endogen adalah kinerja pegawai. Sedangkan variabel mediasi ialah motivasi kerja. Selain sebagai mediator, variabel motivasi kerja juga sebagai variabel eksogen, yang dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel eksogen ke endogen dan melalui mediasi sebagai mediator variabel. Dalam penelitian ini, hubungan antara kinerja pegawai dipengaruhi kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, motivasi kerja juga sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, dapat dilihat pada kerangka pemikiran dibawah ini :



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.6 Pengembangan Hipotesis

Kajian teoritis dan penelitian terdahulu menjadi dasar dalam menyusun kerangka pemikiran, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Pengaruh kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Pegawai.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi dan mengikutsertakan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini terjadi karena dengan kepemimpinan tersebut membuat pegawai lebih menikmati kerjanya dengan dukungan kondisi organisasi yang harmonis akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. *Transformational leadership* didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya juga mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri (Bass & Avolio, 2003).

Penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Ahmad Prayudi (2020) yang dalam penelitiannya menyatakan Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Arnold B. Bakker, Jørn Hetland, Olav Kjellefold Olsen, Roar Espevik (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional penting untuk keterlibatan dan kinerja kerja

pengikut karena mendorong perilaku pengikut seperti penggunaan kekuatan dan inisiatif pribadi. Ketika para pemimpin diidealkan, menunjukkan pertimbangan individu, dan/atau memotivasi dan merangsang secara intelektual, mereka menginspirasi pengikut mereka untuk menggunakan kekuatan mereka dan mengambil inisiatif pribadi. Hal ini membantu pegawai berkinerja baik karena mampu memobilisasi energi dan antusiasme untuk tetap fokus. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap motivasi Pegawai.

Persepsi tentang kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi pengikut, memuaskan kebutuhan pengikut, dan memperlakukan mereka sebagai manusia seutuhnya. Menurut Bass, kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi para pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja. Selain itu, para pengikut dapat mengasosiasikan dirinya dengan pemimpin, meniru perilaku pemimpin, dan menerima nilai-nilai dan cita-cita yang dianut oleh pemimpin. Identifikasi pribadi dapat mencakup pengakuan pengikut pada karisma pemimpin (Yukl dan Gardner, 2020). Sedangkan asosiasi pengikut pada pemimpin menunjukkan kesukaan atau kesenangan para pengikut menjadi anak buah pemimpin tersebut atau kebanggaan menjadi anak buah atau menjadi anggota organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang transformatif tersebut.

Penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Ahmad Prayudi (2020) menemukan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Sesuai dengan pendapat Hasibuan dalam Notoatmojo, Soekidjo (2015), bahwa motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Dorongan tersebut mempunyai kekuatan yang besar dalam penentuan sikap pegawai dalam bekerja, dengan adanya motivasi seorang pegawai akan merasa mempunyai dorongan khusus untuk menyelesaikan suatu pekerjaan menuju tercapainya efektivitas organisasi.

Penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Afiah Mukhtar, Asmawiyah (2020) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas dan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Wosenyeleh Semeon Bagajjo (2021) menemukan bahwa motivasi diperlukan dan dianggap sebagai alat penting untuk menciptakan kepuasan kerja, mengurangi pegawai yang berbalik, membiarkan pegawai berkonsentrasi pada tujuan, meningkatkan produktivitas pegawai, membuat pegawai menerima perubahan organisasi, meningkatkan kesediaan pegawai untuk berkontribusi, menjadi basis kerja sama, dan membangun citra yang lebih baik. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H3: Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh peran mediasi motivasi terhadap kepemimpinan transformasional dan Kinerja Pegawai.

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Menurut Parvar, Allameh and Ansari, 2015 (2009) kinerja merupakan hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, dengan demikian kinerja pegawai merupakan hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki, dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam sebuah organisasi memberikan pengaruh yang kuat terhadap motivasi pegawai. Ketika kedua hal ini diterapkan dalam organisasi, besar kemungkinan akan meningkatkan kinerja pegawai kearah yang lebih baik lagi. Terdapat penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Ahmad Prayudi (2020) menemukan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H4: Motivasi memediasi pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Objek Penelitian

Penelitian dilakukan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Tipe Madya Pabean B Bandar Lampung (KPPBC Bandar Lampung). KPPBC Bandar Lampung merupakan kantor vertikal dibawah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Kementerian Keuangan. KPPBC Bandar Lampung merupakan bagian dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat . KPPBC Bandar Lampung beralamat di Jalan Jenderal Yos Sudarso Pelabuhan Panjang Bandar Lampung, propinsi Lampung. Kegiatan utama KPPBC Bandar Lampung yaitu pengawasan dan pelayanan terkait dengan kegiatan impor, ekspor, dan fasilitas kepabeanan dan cukai. Selain kegiatan tersebut, KPPBC Bandar Lampung juga diberikan beban oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) untuk mengumpulkan penerimaan negara dari penerimaan bea masuk, bea keluar, cukai dan penerimaan lainnya berdasarkan ketentuan perundang-undangan.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif, dimana data yang diperoleh berasal dari sampel atau populasi penelitian dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan metode statistik yang sesuai. Sugiyono (2016: 14) metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian deskriptif dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran dan keterangan-keterangan mengenai pengaruh kepemimpinan

transformatif terhadap kinerja dengan motivasi sebagai mediasi. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi. Penelitian kausal merupakan desain penelitian dengan tujuan utama membuktikan adanya hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Variabel yang mempengaruhi disebut variabel bebas, sedangkan variabel yang dipengaruhi disebut variabel terikat.

3.3 Variabel Penelitian

1. Variabel Independen (variabel bebas)

Merupakan variabel yang akan mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen /terikat (Sugiyono, 2018). Variabel independen dilambangkan dengan (X). Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah transformational leadership (X).

2. Variabel Dependen (variabel terikat)

Merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2018). Variabel dependen dilambangkan dengan (Y). Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y).

3. Variabel Mediasi

Merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2018). Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi (X2)

3.4 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasioanal	Indikator	Skala Pengukuran
Kepemimpinan transformasional (KT)	Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang merangsang dan	- <i>idealized influence</i> - <i>inspirational motivation</i> - <i>inspirational motivation</i>	Skala likert

Variabel	Definisi Operasioanal	Indikator	Skala Pengukuran
Motivasi Kerja (MK)	<p>menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya juga mengembangkan kapasitasw kepemimpinan mereka sendiri. (Bass & Avolio, 2003)</p> <p>Motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal. (David McClelland dalam Parvar, Allameh and Ansari, 2015)</p>	<p>- <i>individualized consideration</i></p> <p>- Kebutuhan akan prestasi (<i>need for achievement</i>)</p> <p>- Kebutuhan berafiliasi (<i>need for affiliation</i>)</p> <p>- Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (<i>need for power</i>)</p>	Skala likert
Kinerja Pegawai (KP)	<p>Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. (Robbin,2016)</p>	<p>- Kualitas kerja</p> <p>- Kuantitas</p> <p>- Tanggung jawab dan komitmen</p> <p>- Kerjasama</p> <p>- Inisiatif</p>	Skala likert

3.5 Data dan Sumber Data

Data dan sumber data dalam melakukan penelitian ini diperoleh baik dalam bentuk data primer maupun data sekunder.

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti, baik dari objek individual (responden) maupun dari suatu instansi yang dengan sengaja melakukan pengumpulan data dari instansi-instansi atau badan lainnya untuk keperluan penelitian dari pengguna, Supangat, Andi (2010). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan penelitian yang sedang berjalan, jenis data yang digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis adalah data primer yang diperoleh dari pegawai di lingkup KPPBC Bandar Lampung sebagai responden dengan instrumen utama berupa angket (kuesioner). Data pendukung dapat diperoleh melalui wawancara dengan pegawai.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung untuk mendapatkan informasi (keterangan) objek yang diteliti, biasanya data tersebut diperoleh dari tangan kedua baik dari objek secara individual (responden) maupun dari suatu badan (instansi) yang dengan sengaja melakukan pengumpulan data dari instansi-instansi atau badan lainnya untuk keperluan penelitian dari para pengguna, Supangat, Andi (2010).

3.6 Populasi dan Sampel Penelitian

3.6.1 Populasi

Langkah penelitian salah satunya adalah menentukan obyek yang akan diteliti dan besarnya populasi yang ada di obyek penelitian. Menurut Sugiyono (2016) yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah pegawai di KPPBC Lampung yang berjumlah 140 orang.

3.6.2 Sampel Penelitian

Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah probability sampling. Menurut Sugiyono (2016), teknik *Probability Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Metode penarikan sampel probabilitas yang digunakan adalah *simple random sampling* yaitu penarikan sample terhadap populasi yang dianggap homogen dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada di dalam populasi tersebut. Dalam penelitian ini, untuk perhitungan jumlah sampel digunakan perhitungan sampel menurut Rumus Slovin (Sugiyono, 2016), yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n: ukuran sampel

N: ukuran populasi

e: kelonggaran ketidaktelitian atau derajat toleransi.

Derajat toleransi yang ditentukan sebesar 0,05% didapat berdasarkan akurasi sebesar 95% dikurangi dengan 100%. Berikut adalah perhitungan sampel dengan rumus Slovin :

$$n = \frac{140}{1 + 140 (0.05)^2}$$

$$n = \frac{140}{1 + 140(0.0025)}$$

$$n = \frac{140}{1 + 0.35}$$

$$n = \frac{140}{1.35} = 103.7$$

Perhitungan sampel dengan menggunakan Rumus Slovin di atas diketahui bahwa sampel yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebesar 103.7 sampel dibulatkan ke atas menjadi 104 sampel. Atau dengan kata lain, dalam penelitian ini validitas jumlah sampel (responden) yang dibutuhkan adalah minimal 104 orang. Sehingga dengan jumlah sampel 106 orang yang diteliti dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria pengambilan sampel berdasarkan rumus Slovin.

3.7 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian dimaksudkan untuk mendapatkan bahan, keterangan, kenyataan, dan informasi yang dapat dipercaya untuk dianalisis. Pengumpulan data bertujuan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan

penelitian. Pada penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi kepustakaan dan studi lapangan dengan menggunakan instrumen kuesioner yang dibagikan kepada responden.

1. Studi Pustaka

Studi pustaka (*library research*) merupakan sebuah kegiatan pengumpulan data yang sumbernya berasal dari media-media kepustakaan, seperti literature buku-buku pendidikan, media cetak, media elektronik, media massa, internet dan sebagainya. Sugiono (2016: 291) terdapat tiga kriteria yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian, yaitu relevansi, kemutakhiran, dan keaslian. Relevansi berarti teori yang dikemukakan sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Kemutakhiran berarti terkait dengan kebaruan teori atau referensi yang digunakan. Keaslian terkait dengan keaslian sumber penelitian, oleh karena itu studi pustaka sifatnya teoritis, sehingga penelitian yang akan dilakukan memiliki landasan teori penelitian yang kuat.

2. Studi Lapangan

Studi lapangan (*field research*) merupakan teknik pengumpulan data secara langsung, dimana peneliti akan mengumpulkan data dengan cara berinteraksi secara langsung dengan subjek penelitian. Secara umum studi lapangan dapat dibagi menjadi dua metode, yaitu:

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab, Sugiyono (2016).

b. Wawancara

Penelitian yang dilakukan berdasarkan literatur yang telah dikumpulkan, yang bertujuan memperoleh data penelitian dengan melakukan pembicaraan dua arah secara langsung kepada responden.

Penelitian ini menggunakan data-data dari indikator penelitian yang mewakili variabel-variabel yang diteliti, diambil dengan menggunakan alat atau instrumen berupa daftar pertanyaan atau kuesioner. Sugiyono (2016) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara

memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang berisi daftar pertanyaan mengenai kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja yang diberikan kepada sejumlah pegawai sebagai responden penelitian. Penyebaran kuesioner diberikan melalui *surveys.google.com*.

3.8 Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel yang telah ditetapkan dalam kerangka pemikiran adalah menggunakan pengukuran skala Likert. Sugiyono (2016) mengemukakan bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam Skala Likert variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan dalam subvariabel, subvariabel dijabarkan lagi menjadi indicator-indikator yang dapat diukur. Alternatif jawaban kuesioner dalam skala likert yang digunakan diberi skor sebagai berikut.

Tabel 3.2 Skala Likert

Katagori	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2016)

3.9 Uji Kualitas Data dan Metode Analisis Data

3.9.1 Uji kualitas data

a. Uji validitas

Menurut Sugiyono (2013) validitas adalah instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Valid menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dapat dikumpulkan.

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan SPSS yang membandingkan nilai r hitung (*correlated item-total correlation*) dengan nilai r tabel. Jika nilai r hitung > r tabel dan

bernilai positif maka pertanyaan tersebut dikatakan valid. r tabel di dapat dari taraf signifikansi (α) sebesar 5% (0,05) dengan derajat bebas atau *degree of freedom* (df).

b. Uji Reliabilitas

Mengukur suatu kestabilan dan konsentrasi skala pengukuran yaitu dengan melakukan uji reliabilitas. Data yang diperoleh harus menunjukkan hasil yang stabil dan konsisten bila dilakukan pengukuran kembali dengan objek yang sama. Menurut Sugiyono (2015) untuk mengetahui konsistensi dari data yang dilakukan dengan uji reliabilitas konsistensi internal.

Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan maupun pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian dilakukan dengan cara mencobakan instrument sekali saja, kemudian data yang diperoleh dari analisis dengan teknik tertentu, menggunakan teknik *Cronbach Alpha* (α). suatu variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai $\alpha > 0,60$

3.9.2 Metode Analisis Data

Metode yang digunakan pada analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode *Structural Equation Model – Partial Least Square* (SEM-PLS). Menurut Noor (2014), SEM merupakan teknik statistika yang digunakan untuk membangun dan menguji model statistik yang biasanya dalam bentuk model-model sebab akibat. Menurut Siswoyo dan Parwoto (2012) metode SEM merupakan perkembangan dari analisis jalur (*path analysis*) dan regresi berganda (*multiple regression*) yang sama-sama merupakan bentuk model analisis multivariate multivariate analysis yang dapat menganalisis data secara lebih komprehensif. Jenis SEM dapat digolongkan menjadi dua jenis yaitu SEM berbasis kovarian atau *Covariance Based Structural Equation Modeling* (CBSEM) dan SEM berbasis varian atau komponen / *Variance or Component Based SEM* (VB-SEM) yang meliputi *Partial Least Square* (PLS) dan *Generalized Structural Component Analysis* (GSCA). Abdillah dan Hartono (2014) mengemukakan *Partial Least Square* (PLS) bertujuan untuk memprediksi pengaruh variabel X terhadap Y dan menjelaskan hubungan teoritis di antara kedua variabel. Perbedaan mendasar PLS

yang merupakan SEM menggunakan aplikasi Smart-PLS yang berbasis kovarian adalah tujuan penggunaannya. Disamping itu, besar pada penggunaan PLS-SEM dapat digunakan untuk ukuran sampel kecil, tidak mendasar pada berbagai asumsi, serta dapat digunakan pada data yang mengalami permasalahan seperti data tidak berdistribusi normal, masalah multikolinearitas dan masalah autokorelasi. Proses iterasi yang dilakukan pada model PLS terdiri atas tiga tahap. Iterasi pertama menghasilkan weight estimate yang dilakukan dalam iterasi algoritma, yang digunakan sebagai parameter validitas dan reliabilitas instrumen. Iterasi kedua menghasilkan nilai inner dan outer model. Inner model digunakan sebagai parameter signifikansi dalam pengujian hipotesis sedangkan *outer* model digunakan sebagai parameter validitas konstruk (reflektif dan formatif). Iterasi ketiga menghasilkan skor rata-rata dan konstanta variabel laten yang digunakan sebagai parameter, sifat hubungan kausalitas dan rerata nilai sampel yang dihasilkan. Iterasi merupakan teknik estimasi secara bertahap untuk menghasilkan nilai terbaik.

3.10 Pengukuran Variabel dan Uji Hipotesis

3.10.1 Analisis Data Deskriptif

Statistik Deskriptif adalah pengolahan data untuk tujuan mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti. Menurut (Cooper, 2014) Mempersiapkan ringkasan statistik deskriptif adalah langkah awal lain yang mengarah pada pemahaman tentang data yang dikumpulkan.

Hasil analisis deskriptif dilakukan untuk mengukur butir-butir masing-masing konstruk dengan skewness dan kurtosis. Hasil nilai skewness semua item antara 1 dan 1, dan nilai kurtosis antara 2 dan 2 menunjukkan distribusi data mendekati distribusi normal (Hair et al., 2017) dan tidak ada masalah normalitas. Meskipun PLS-SEM adalah pendekatan non-parametrik dan dapat menangani data non-normal, literatur terbaru merekomendasikan untuk menghindari data terdistribusi sangat tidak normal (Ali et al., 2018; Hair Jr et al., 2021).

3.10.2 Analisis SEM-PLS

Menurut (Hair et al., 2019) Pemodelan persamaan struktural (SEM) adalah teknik

yang memungkinkan hubungan terpisah untuk masing-masing dari satu set variabel dependen. Dalam pengertian yang paling sederhana, pemodelan persamaan struktural menyediakan teknik estimasi yang tepat dan paling efisien untuk serangkaian persamaan regresi berganda terpisah yang diestimasi secara bersamaan. Hal ini ditandai oleh dua komponen dasar: (1) model struktural dan (2) model pengukuran. Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau sering disebut *innermodel* (Ghozali, 2014).

Model pengukuran (*measurement model*) atau *outer model* menunjukkan bagaimana variabel manifest atau *observed* variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural (*structural model*) atau *inner model* menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh (Hair et al., 2019) bahwasannya Model struktural adalah model jalur, yang menghubungkan independen dengan variabel dependen, dan model pengukuran memungkinkan peneliti untuk menggunakan beberapa variabel (indikator) untuk variabel independen atau dependen tunggal. Variabel laten yang dibentuk dalam PLS-SEM, indikatornya dapat terbentuk reflektif maupun formatif. Indikator reflektif atau model A merupakan indikator yang bersifat manifestasi terhadap konstruk dan sesuai dengan *classical test theory* yang mengasumsikan bahwa *variance* didalam pengukuran skor variabel laten merupakan fungsi dari *true score* ditambah dengan *error*. Sedangkan indikator formatif atau sering disebut model B merupakan indikator yang bersifat mendefinisikan karakteristik atau menjelaskan konstruk (Ghozali, 2014).

3.10.3 Analisis Outer Model (Model Pengukuran)

Pengukuran model melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*MutiTrait-MultiMethod*) dengan menguji validitas *convergent* dan *discriminant*. Validitas *convergent* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi.

Uji validitas *convergent* indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang muncul dimana harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian *confirmatory* dan nilai *loading factor* dengan jenjang 0,6-0,7 untuk penelitian dengan sifat *exploratory* atau penjelasan dan juga syarat lainnya adalah nilai dari *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5 namun apabila untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran masih dianggap cukup dengan nilai 0,5-0,6 untuk nilai *loading factornya*.

Uji validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkoreasidengan tinggi cara untuk menuji validitas diskriminan dengan indikator reflektif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiapvariabel harus >0.70 . Cara lain yang dapat digunakan untuk menguji *validitas discriminant* adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model.

Uji reabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikatorreflektif dapat dilakukan dengan cara *Cronbach's Alpha* untuk mengujireabilitas konstruk yang akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*), dan menurut (Malhotra, 2010) Koefisien alfa, atau *alfa Cronbach*, adalah rata-rata dari semua kemungkinan koefisien *split-half* yang dihasilkan dari cara yang berbeda untuk membagi item skala. Koefisien ini bervariasi dari 0 hingga 1, dan nilai 0,6 atau kurang umumnya menunjukkan keandalan konsistensi internal yang tidak memuaskan. Ringkasan *rule of thumb* evaluasi model pengukuran(Mode A) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.3 Ringkasan Rule Of Thumb Evaluasi Model Pengukuran

Validitas dan Reabilitas	Parameter	Rule of Thumb
	<i>Loading Factor</i>	> 0.70 ;0,5 ConfirmatoryResearch
Validitas Convergent	Average Variance Extracted (AVE)	>0.50 untuk ConfirmatoryResearch
	<i>Cross Loading</i>	>0.70 untuk setiap variable

Validitas	Akar kuadrat AVE dan korelasi antar	Akar Kuadrat AVE > Korelasi antar
Discriminant	Konstruk Laten Heterotrait- monotrait Ratio (HTMT)	Konstruk Laten HTMT < 0.90
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	> 0.70 untuk Confirmatory Research

Sumber: (Ghozali, 2014; Hair et al., 2019)

3.10.4 Analisis *Inner Model* (Model Struktural)

Dalam menilai model struktural dengan PLS, dimulai dengan melihat nilai *R-Squares* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-Squares* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansif. Nilai *R-Squares* 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah. Hasil dari PLS *R-Squares* mempresentasi jumlah varian dari konstruk dijelaskan oleh model.

Nilai f^2 0.02, 0.15 dan 0,35 sama dengan yang direkomendasikan (Cohen, 1988) untuk definisi operasional regresi berganda. Nilai tersebut dapat diinterpretasikan bahwa predictor variabel laten memiliki pengaruh kecil menengah dan besar pada level structural. Disamping melihat besarnya nilai *R-Squares*, evaluasi model PLS juga dilakukan dengan Q^2 *predictive relevance* atau sering disebut *predictive sample reuse*. Teknik ini dapat merepresentasikan synthesis dari cross-validation dan fungsi fitting dengan prediksi dari *observed* variabel dan estimasi dari parameter konstruk. Pendekatan ini diadaptasi PLS dengan menggunakan *blindfolding*. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Dalam kaitannya dengan f^2 perubahan Q^2 memberikan dampak relative terhadap model struktural. Nilai q^2 *predictive relevance* 0.02, 0.15 dan 0.35 menunjukkan bahwa model lemah, moderat kuat.

Evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur *bootstrapping*. Pendekatan *bootstrap* mempresentasi non parametrik untuk precision dari estimasi PLS. jumlah bootstrap yang diperlukan sebesar 200-1000 dan itu sudah dianggap cukup untuk melakukan koreksi standar kesalahan.

Tabel 3.4 Ringkasan Rule Of Thumb Evaluasi Model Struktural

Kriteria	Rule of Thumb
<i>R-Square</i>	0.67,0.33 dan 0.19 menunjukkan model kuat moderatelemah 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa modelkuat, moderate dan lemah.
<i>Q² predictive relevance</i>	$Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai <i>predictive relevance</i> , sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i> .

Sumber: (Ghozali, 2014; Hair et al., 2019)

3.10.5 Uji Model Struktural

Hipotesis merupakan penjelasan sementara yang dimunculkan oleh peneliti yang harus dibuktikan oleh fakta di lapangan. Hipotesis umumnya terbagi menjadi dua, yaitu hipotesis alternatif dan hipotesis nol. Hipotesis alternatif adalah hipotesis yang ditawarkan oleh peneliti sedangkan hipotesis nol adalah hipotesis yang diuji. Sesuai oleh yang dinyatakan oleh (Malhotra, 2010) bahwasannya hipotesis nol adalah pernyataan di mana tidak ada perbedaan atau efek yang diharapkan. Jika hipotesis nol tidak ditolak, tidak ada perubahan yang akan dilakukan. Hipotesis alternatif adalah pernyataan bahwa beberapa perbedaan atau efek diharapkan. Menerima hipotesis alternatif akan menyebabkan perubahan pendapat atau tindakan.

Ukuran signifikansi dalam hipotesis dapat menggunakan perbandingan nilai dari t-tabel dan t-statistik. Apabila nilai t-statistik lebih besar dibandingkan dengan nilai yang ada pada t-tabel berarti bahwa hipotesis didukung. Nilai koefisien jalur atau uji-t digunakan untuk menunjukkan tingkat signifikansi pengujian model hipotesis. Nilai t-statistic harus di atas T-tabel yaitu di atas 1,96 untuk *one-tailed* pada signifikansi (α) 5%. Dapat disimpulkan bahwa cara menentukan apakah hipotesis

didukung atau tidak yaitu dengan taraf signifikansi 5% menggunakan hipotesis *one-tailed* yaitu:

Apabila $t\text{-statistik} \geq 1,96$ maka H_0 tidak didukung dan H_1 didukung, Apabila $t\text{-statistik} < 1,96$ maka H_0 didukung dan H_1 tidak didukung. Pengujian mediasi digunakan untuk melihat dimana satu variabel mempengaruhi yang lain. Analisis mediasi adalah mengasumsikan urutan hubungan di mana variabel antededen mempengaruhi variabel mediasi, yang kemudian mempengaruhi variabel dependen (Nitzl et al., 2016). Variabel mediator mengatur sifat yaitu, mekanisme atau proses yang mendasari hubungan antara dua konstruksi. Hasil *bootstrap* untuk pengujian efek tidak langsung harus digunakan langsung dari perangkat lunak PLS. Efek tidak langsung adalah hubungan yang melibatkan urutan hubungan dengan setidaknya satu konstruksi intervensi yang terlibat. Dengan demikian, efek tidak langsung adalah urutan dari dua atau lebih efek langsung dan diwakili secara visual oleh beberapa panah. Pada SmartPLS, hasil dari algoritma PLS-SEM dan prosedur *bootstrap* meliputi efek langsung, efek tidak langsung total, efek tidak langsung spesifik, dan efek total. Hasil ini, yang tersedia dalam laporan hasil SmartPLS, memungkinkan dilakukannya analisis mediator dan hasil SmartPLS memungkinkan analisis model mediasi tunggal dan ganda (Hair, 2017).

3.10.6 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Rutherford dalam Sarwono (2007) analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab-akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung. Sedangkan menurut Webley dalam Sarwono (2007) analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (*magnitude*) dan signifikansi (*significance*) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel.

Menurut Sarwono (2007) dibawah ini merupakan prinsip-prinsip dasar yang sebaiknya dipenuhi dalam analisis jalur diantaranya ialah:

1. Adanya linieritas (*linierity*). Hubungan antar variabel bersifat linier.
2. Adanya aditivitas (*additivity*). Tidak ada efek-efek interaksi.
3. Data berskala interval. Semua variabel yang diobservasi mempunyai data

berskala interval (*scaled value*). Jika data belum dalam bentuk skala interval, sebaiknya data diubah dengan menggunakan metode suksesive interval (MSI) terlebih dahulu.

4. Semua variabel residual (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan salah satu variabel dalam model.
5. Istilah gangguan (*disturbance terms*) atau variabel residual tidak boleh berkorelasi dengan semua variabel *endogenous* dalam model. Jika dilanggar maka akan berakibat hasil regresi menjadi tidak tepat untuk mengestimasi parameter- parameter jalur.
6. Sebaiknya hanya terdapat multikoloniaritas yang rendah. Maksud multikoloniaritas adalah dua atau lebih variabel bebas (penyebab) mempunyai hubungan yang sangat tinggi. Jika terjadi hubungan yang tinggi maka akan mendapatkan standar *error* yang besar dari koefisien beta (b) yang digunakan untuk menghilangkan varian biasa dalam melakukan analisis korelasi secara parsial.
7. Adanya rekursivitas. Semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi pemutaran kembali (*looping*).
8. Spesifikasi model sangat diperlukan untuk menginterpretasi koefisien-koefisien jalur. Kesalahan spesifikasi terjadi ketika variabel penyebab yang signifikan dikeluarkan dari model. Semua koefisien jalur akan merefleksikan kovarian bersama dengan semua variabel yang tidak diukur dan tidak akan dapat diinterpretasi secara tepat dalam kaitannya dengan akibat langsung dan tidak langsung.
9. Terdapat masukan korelasi yang sesuai. Artinya, jika menggunakan matriks korelasi sebagai masukan, maka korelasi *Pearson* digunakan untuk dua variabel berskala interval; korelasi *polychoric* untuk dua variabel berskala ordinal; *tetrachoric* untuk dua variabel dikotomi (berskala nominal); *polyserial* untuk satu variabel interval dan lainnya ordinal; dan *biserial* untuk satu variabel berskala interval dan lainnya nominal.
10. Terdapat ukuran sampel yang memadai. Untuk memperoleh hasil yang maksimal, sebaiknya digunakan sampel di atas 100.
11. Sampel sama dibutuhkan untuk penghitungan regresi dalam model jalur.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Peneliti berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, mendapatkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPPBC Bandar Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan. Semakin baik pemimpin merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan mengembangkan kapasitas dirinya sendiri, maka akan meningkatkan kinerja pegawai di KPPBC Bandar Lampung.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di KPPBC Bandar Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan. Semakin baik pemimpin dalam memberikan motivasi, arahan, dorongan kepada pegawai dan adanya motivasi yang kuat dalam diri pegawai untuk berusaha memberikan yang terbaik bagi organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai di KPPBC Bandar Lampung.
3. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPPBC Bandar Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan. Motivasi kerja yang kuat yang dimiliki oleh pegawai untuk bekerja dengan penuh semangat, berdedikasi tinggi, mau mencurahkan kemampuan terbaiknya maka akan meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.
4. Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di KPPBC Bandar Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa

penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan. Semakin baik pemimpin merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan mengembangkan kapasitas dirinya sendiri dan dimediasi oleh kemauan, kemampuan pegawai di KPPBC Bandar Lampung maka akan meningkatkan kinerja pegawai dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

5.2 SARAN

Peneliti berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menyampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pernyataan responden mengenai penilaian indikator terendah pada variabel kepemimpinan transformasional, diharapkan pemimpin di KPPBC Bandar Lampung dapat lebih mendorong pegawai untuk lebih kreatif dan inovatif serta mampu menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri pegawai dengan mengikuti berbagai pelatihan dengan tujuan agar pegawai di KPPBC Bandar Lampung dapat menampilkan performa dan potensi terbaik pada dirinya.
2. Berdasarkan pada hasil pernyataan responden mengenai penilaian indikator terendah pada variabel motivasi kerja, diharapkan pemimpin di KPPBC Bandar Lampung dapat memberikan apresiasi kepada pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik bagi organisasi. Pemberian apresiasi kepada pegawai yang memiliki etos kerja tinggi sangat penting mengingat apresiasi ini merupakan salah satu kebanggaan tersendiri bagi pegawai, pegawai lebih merasa dihargai, yang pada akhirnya pegawai tersebut akan berusaha yang terbaik dalam peningkatan kinerja untuk pencapaian tujuan organisasi.
3. Berdasarkan hasil pernyataan responden mengenai penilaian indikator terendah pada variabel kinerja pegawai, diharapkan pimpinan di KPPBC Bandar Lampung untuk lebih peduli terhadap beban kerja dari pegawai. Pendistribusian pekerjaan yang merata sesuai dengan tugas fungsi pegawai tersebut harus disesuaikan dengan perencanaan alokasi pegawai di suatu bagian. Hal ini perlu dilakukan untuk menghindari volume pekerjaan yang berlebihan pada satu bagian mengingat pegawai akan kesulitan jika mengerjakan banyak pekerjaan dalam satu waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Parvar, Allameh and Ansari, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Asmawiyah, Afiah Mukhtar, and Nurjaya. 2020. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara XIV Makassar.” *Jurnal Mirai Management* 5 (2): 388–401.
- Bass, Bearnard M & Ronald E Riggio. (2006). *Transformational Leadership Second Edition*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Bass & Avolio ,(1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational leadership* . Thousand Oaks Sage publication
- Becker, T E & Klimoski, R J (1989). *A field Study of the relationship between the organizational feedback environment and performance*. *Journal of Personel Psychology* Vol. 42.
- Bernardin, H.John and Russel. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Bakker, Arnold B., Jørn Hetland, Olav Kjellevold Olsen, and Roar Espevik. 2022. “Daily Transformational Leadership: A Source of Inspiration for Follower Performance?” *European Management Journal*, no. January. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>.
- Eliyana, Anis, Syamsul Ma’arif, and Muzakki. 2019. “Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance.” *European Research on Management and Business Economics* 25 (3): 144–50. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>.
- Ghozali, Imam. 2012. *“Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS”*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.
- Hair et al. 2010. *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition. Pearson Prentice Hall.
- Mukhtar, A. (2018). The effect of competence and organization culture to work satisfaction and employee performance of Sharia banks in Makassar city. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(10), 1–6.
- Nursiti, Sofyandi. 2021. “A New Decade for Social Changes.” *Technium Social Sciences Journal* 17: 235–43.
- Prayudi, Ahmad. 2020. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Pd. Pembangunan Kota Binjai).” *Jurnal Manajemen* 6 (2): 63–72. <http://ejournal.lmiimedan.net>.
- Parvar, Mohammad Reza Faghih, Sayyed Mohsen Allameh, and Reza Ansari, ‘Effect of transformational and motivation through employee performance by SEM

(Case Study: OICO Company)', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3.10 (2015)
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i10/285>

- Robbins & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat.
- Robbins, P. Stephen. (2002). Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. Edisi Kelima. Diterjemahkan oleh: Halida, S.E dan Dewi Sartika, S.S. Erlangga, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta
- Rivai, Prof. Dr. H. Veithzal., Sagala, Ella Jauvani (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan dari teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Slovin, M.J., 2016. *Sampling*, Simon and Schuster Inc. New York.
- Yukl, Gary (2015) *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Edisi 7). Jakarta : Indeks
- Wibowo. 2016. *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Simeon, W. E., & Nna, L. F. (2020). Impact of Discipline on Students ' Academic Performance in Public Junior Secondary School in Rivers State. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development* 8, 8(4), 95–104.