

## BAB V

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Hasil Penelitian

##### 5.1.1 Karakteristik responden

Untuk menjelaskan karakteristik responden dalam penelitian ini, peneliti menyajikan hasil kuesioner yang telah diisi oleh responden. Data mengenai kelompok responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan akhir, dan masa kerja dapat ditemukan di Tabel 5.1 berikut.

**Tabel 5.1**Karakteristik responden

Kategori		Responden	Presentase (%)`)
Jenis kelamin	Laki-laki	45	51 %
	Perempuan	44	49%
<b>Total</b>		<b>89</b>	<b>100%</b>
Umur	20-25	22	24,7%
	26-30	15	16,9%
	31-35	14	15,7%
	>36	38	42,7%
<b>Total</b>		<b>89</b>	<b>100%</b>
Pendidikan terakhir	SMA/Sederajat	28	31,5%
	D3	3	3,4%
	S1	49	55%
	S2	9	10,1%
<b>Total</b>		<b>89</b>	<b>100%</b>
Lama bekerja	<5	42	47,2%
	5-10	23	25,8%
	15-20	17	19,1%
	>20	7	7,9%
<b>Total</b>		<b>89</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data diolah oleh peneliti (2024)*

Berdasarkan tabel 5.1 diatas menunjukkan bahwa informasi yang didapatkan dari 89 responden pada penelitian ini didapati jenis kelamin responden sebagian besar laki-laki sebanyak 45 orang atau pada presentase 51 % dan 44 atau presentase 49% adalah perempuan. Sebagaimana ditunjukkan di atas, laki-laki merupakan pegawaiterbanyak. Sedangkan dari usia menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki usia pada >36 tahun atau lebih dari usia 36 tahun dimana presentasenya sebesar 42,7 %. Namun, untuk presentase paling sedikit yaitu usia 31-35 tahun sebesar 15,7 %. Perbedaan usia muda atautua juga mempengaruhi kinerja pegawai. Sebab pegawai berumur >36 tahun memiliki banyak

pengalaman di bidang pekerjaannya dan sedang sangat produktif, sehingga memungkinkan mereka untuk bekerjasehingga kinerja menjadi baik.

Berdasarkan pendidikan terakhir menunjukkan 55% atau sebanyak 49 responden mayoritas responden mempunyai gelar sarjana atau S1, sedangkan nilai terendah pada pendidikan terakhir adalah 3,4 % atau sebanyak 3 responden mempunyai gelar D3. Secara umum, tingkatan seseorang dalam pendidikan akan berdampak pada tindakan dalam memutuskan serta kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang di berikan kepadanya. Artinya S1 lebih banyak dibutuhkan karna skill nya sudah dilatih pada saat kuliah sehingga kinerja akan bagus. Sedangkan berdasarkan lama bekerja menunjukkan sebagian besar pegawai yang telah bekerja selama >5 tahun dimana presentasinya sebesar 47,2 % sedangkan untuk yang terkecil >20 tahun atau lebih dari 20 tahun sebesar 7,9%. Dari kondisi tersebut terlihat bahwa mayoritas pegawai belum terlalu lama bekerja namun memiliki dorongan, semangat kerja serta kinerja yang baik.

## **5.2 Analisis Deskriptif**

Setelah menggambarkan karakteristik responden, penelitian ini memaparkan secara deskriptif mengenai temuan pengumpulan data yang telah di kumpulkan atau tanggapan dari para responden terhadap tiga item yang diajukan, yaitu kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional, dan Motivasi kerja. Pendapat responden terhadap ketiga variabel tersebut akan ditentukan berdasarkan informasi yang diberikan.

### **1. Variabel dependen**

Berikut menunjukkan tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai berdasarkan kuisisioner yang dibagikan kepada setiap responden, pada tabel 5.2 :

**Tabel 5.2 Jawaban responden terhadap kinerja pegawai**

Dimensi	Pernyataan	x	Hasil					Σ	ket
			STS	TS	KS	S	SS		
			1	2	3	4	5		
Kualitas	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi	x	0	0	8	33	48	89	Sangat tinggi
		fx	0	0	24	132	240	<b>396</b>	
	Pegawai mampu bekerjadengan teliti	x	0	0	4	41	44	89	Sangat tinggi
		fx	0	0	12	164	220	<b>396</b>	
Kuantitas	Pegawai mampu menyelesaikan banyak hasil pekerjaan yang di harapkan	x	0	1	5	43	40	89	Sangat tinggi
		fx	0	2	15	172	200	<b>389</b>	
	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standarkerja yang ditetapkan	x	0	1	8	38	42	89	Sangat tinggi
		fx	0	2	24	152	210	<b>388</b>	
Pemanfaatan waktu	Pegawai mampu mengerjakan pekerjaanya dengan tepat waktu	x	0	1	8	37	43	89	Sangat tinggi
		fx	0	2	24	148	215	<b>389</b>	
	Pegawai bekerja dengan mencapai target yang telah ditentukan oleh instansi	x	0	1	7	45	36	89	Sangat tinggi
		fx	0	2	21	180	180	<b>383</b>	
Kerja sama	Pegawai mampu menjalin hubungan kerja dengan baik	x	0	0	6	50	33	89	Sangat tinggi
		fx	0	2	18	200	165	<b>385</b>	
	Pegawai memiliki komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerjanya	x	0	0	5	53	31	89	Sangat tinggi
		fx	0	0	15	212	155	<b>382</b>	
Kehadiran	Pegawai mematuhi aturan yang berlaku di instansi dengan selalu hadir sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan	x	0	0	5	51	33	89	Sangat tinggi
		fx	0	0	15	204	165	<b>384</b>	
	Pegawai selalu masuk kantor dengan minim absensi	x	0	0	5	52	32	89	Sangat tinggi
		fx	0	0	15	208	160	<b>383</b>	
<b>Rata-rata keseluruhan</b>							<b>387.5</b>	<b>Sangat tinggi</b>	

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2024)

Seperti terlihat pada tabel 5.2 diatas terlihat bahwa pada variabel kinerja pegawai menunjukkan rata-rata keseluruhan sebesar 387,5 dengan kategori sangat tinggi. Penilaian responden pada dimensi kualitas mendapatkan skor sama-sama tinggi yaitu pada item pernyataan menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan bekerja dengan teliti dengan nilai skor sama-sama sebesar

396. Penilaian responden pada dimensi kuantitas mendapatkan skor tertinggi yaitu pada item pernyataan menyelesaikan banyak hasil pekerjaan yang di harapkan dengan nilai skor sebesar 389 dan skor terendah yaitu pada item pernyataan Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan dengan nilai skor sebesar 388.

Penilaian responden pada dimensi pemanfaatan waktu mendapatkan skor tertinggi yaitu pada item pernyataan mampu mengerjakan pekerjaannya dengan tepat waktu dengan nilai skor sebesar 389 dan skor terendah yaitu pada item pernyataan Pegawai bekerja dengan mencapai target yang telah ditentukan oleh instansi dengan nilai skor sebesar 383. Penilaian responden pada dimensi kerja sama mendapatkan skor tertinggi yaitu pada item pernyataan mampu menjalin hubungan kerja dengan baik dengan nilai skor sebesar 385 dan skor terendah yaitu pada item pernyataan Pegawai memiliki komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerjanya dengan nilai skor sebesar 382. Penilaian responden pada dimensi kehadiran mendapatkan skor tertinggi yaitu pada item pernyataan mematuhi aturan yang berlaku di instansi dengan selalu hadir sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan dengan nilai skor sebesar 384 mendapatkan dan skor terendah yaitu pada item pernyataan Pegawai selalu masuk kantor dengan minim absensi dengan nilai skor sebesar 383, dengan semua item pernyataan mendapatkan kategori sangat tinggi.

## **2. Variabel independen**

Berikut menunjukkan tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional berdasarkan kuisioner yang dibagikan kepada setiap responden, pada tabel 5.3 :

**Tabel 5.3 Jawaban responden terhadap kepemimpinan transformasional**

Dimensi	Pernyataan	x	Hasil					Σ	ket
			STS	TS	KS	S	SS		
			1	2	3	4	5		
Idealized Influence	Pimpinan memberikan kepercayaan kepada pegawai dalam bekerja	x	0	0	8	33	48	89	Sangat Baik
		fx	0	0	24	132	240	396	
	Pimpinan sangat dikagumi dan dihormati oleh pegawai	x	0	0	5	40	44	89	Sangat Baik
		fx	0	0	15	160	220	395	
Inspirational Motivation	Pimpinan melakukan komunikasi tentang pekerjaan secara jelas	x	0	0	6	46	37	89	Sangat Baik
		fx	0	0	18	184	185	387	
	Pimpinan mampu membangkitkan semangat antusias pegawai untuk melakukan pekerjaan	x	0	1	8	41	39	89	Sangat Baik
		fx	0	1	24	164	195	384	
Intelektual Stimulation	Pimpinan mendorong pegawainya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis	x	0	3	8	41	37	89	Sangat Baik
		fx	0	6	24	164	185	379	
	Pimpinan mampu memecahkan permasalahan yang ada pada instansi dari berbagai sudut pandang	x	0	1	11	42	34	89	Baik
		fx	0	2	33	168	170	373	
Individualized Consideration	Pimpinan memberikan perhatian kepada pegawai sebagai individu yang memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi berbeda	x	1	0	8	40	39	89	Sangat Baik
		fx	1	0	24	160	195	380	
	Pimpinan selalu memberikan masukan kepada pegawai jika bawahan sedang kesulitan dalam bekerja	x	0	0	5	42	41	89	Sangat Baik
		fx	0	0	15	168	205	388	
<b>Rata-rata Keseluruhan</b>							<b>385,25</b>	<b>Sangat Baik</b>	

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2024)

Seperti terlihat pada tabel 5.3 diatas terlihat bahwa pada variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan rata-rata keseluruhan sebesar 385,25 dengan kategori sangat baik. Responden menilai pada dimensi *Idealized Influence* mendapatkan skor tertinggi yaitu pada item pernyataan pimpinan memberikan kepercayaan kepada pegawai dalam

bekerja dengan nilai skor sebesar 396 dan skor terendah yaitu pada item pernyataan Pimpinan sangatdihakimi dan dihormati oleh pegawai dengan nilai skor sebesar 395. Penilaian responden pada dimensi *Inspirational Motivation* mendapatkan skor tertinggi yaitu pada item pernyataanpimpinan melakukan komunikasi tentang pekerjaan secara jelas dengan nilai skor sebesar 387 dan skor terendah yaitu pada item pernyataan Pimpinan mampu membangkitkan semangat antusias pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan nilai skor sebesar 384.

Penilaian responden pada dimensi *Intelektual stimulation* mendapatkan skor tertinggi yaitu pada item pernyataan pimpinan mendorong pegawainya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis dengan nilai skor sebesar 379 dan skor terendah yaitu pada item pernyataan pimpinan mampu memecahkan permasalahan yang ada pada instansi dari berbagai sudut pandang dengan nilai skor sebesar 373 mendapatkan kategori baik. Penilaian responden pada dimensi *Individualized Consideration* mendapatkan skor tertinggi yaitu pada item pernyataan pimpinan selalu memberikan masukan kepada pegawai jika bawahan sedang kesulitan dalam bekerja dengan nilai skor sebesar 387 dan skor terendahnya yaitu pada item pernyataan Pimpinan memberikan perhatian kepada pegawai sebagai individu yang memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi berbeda dengan nilai skor sebesar 380 dengan semua item pernyataan mendapatkan kategori sangat baik, selain item pernyataan pimpinan mampu memecahkan permasalahan yang ada pada instansi dari berbagai sudut pandang.

### **3. Variabel intervening**

Berikut menunjukkan tanggapan responden terhadap variabel motivasi kerja berdasarkan kuisioner yang dibagikan kepada setiap responden, pada tabel 5.4 :

**Tabel 5.4 Jawaban responden terhadap motivasi kerja**

Dimensi	Pernyataan	x	Hasil					Σ	Ket
			STS	TS	KS	S	SS		
			1	2	3	4	5		
Instrinsik	Pegawai selalu bersemangat untuk mengerjakan tugas dengan hasil yang baik agar menjadi pegawai yang berprestasi	x	0	0	7	40	42	89	Sangat memotivasi
		fx	0	0	21	160	210	391	
	Pegawai merasa termotivasi dengan adanya pengakuan dari pimpinan dan rekan kerja	x	0	0	9	45	35	89	Sangat memotivasi
		fx	0	0	27	180	175	382	
	Pegawai termotivasi untuk bekerja lebih rajin apabila jenis pekerjaan memiliki tantangan	x	0	0	6	52	31	89	Sangat memotivasi
		fx	0	0	18	208	155	381	
	Pegawai bertanggung jawab dengan pekerjaan yang telah diberi pimpinan	x	0	2	11	41	35	89	Sangat memotivasi
		fx	0	4	33	164	175	376	
	Pegawai ingin mengembangkan dan meningkatkan potensi dalam bekerja	x	0	1	7	43	38	89	Sangat memotivasi
		fx	0	2	21	172	190	385	
Ekstrinsik	Pegawai memiliki motivasi dalam bekerja karna kondisi di tempat kerja terasa nyaman	x	0	0	7	44	38	89	Sangat memotivasi
		fx	0	0	21	176	190	387	
	Kebijakan dan peraturan yang berkeadilan di kantor dapat memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas	x	0	0	5	43	41	89	Sangat memotivasi
		fx	0	0	15	172	205	392	
	Interaksi pegawai dengan rekan kerja dapat memotivasi pegawai	x	0	0	7	40	42	89	Sangat memotivasi
		fx	0	0	21	160	210	391	
	Pegawai merasa bersemangat saat pemimpin memiliki keadilan dalam membimbing dan menerapkan aturan kedisiplinan kepada bawahan	x	0	0	6	48	35	89	Sangat memotivasi
		fx	0	0	18	192	175	385	
	<b>Rata-rata Keseluruhan</b>							<b>385,5</b>	<b>Sangat memotivasi</b>

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2024)

Seperti terlihat pada tabel 5.4 diatas diketahui penilaian responden pada variabel motivasi kerja menunjukkan rata-rata keseluruhan sebesar 385,5 dengan kategori sangat memotivasi. Responden menilai pada dimensi instrinsik mendapatkan skor tertinggi yaitu pada item pernyataan Pegawai selalu bersemangat untuk mengerjakan tugas dengan hasil yang baik agar menjadi pegawai yang berprestasi dengan nilai skor sebesar 391 dan skor terendah yaitu pada item pernyataan Pegawai bertanggung jawab dengan

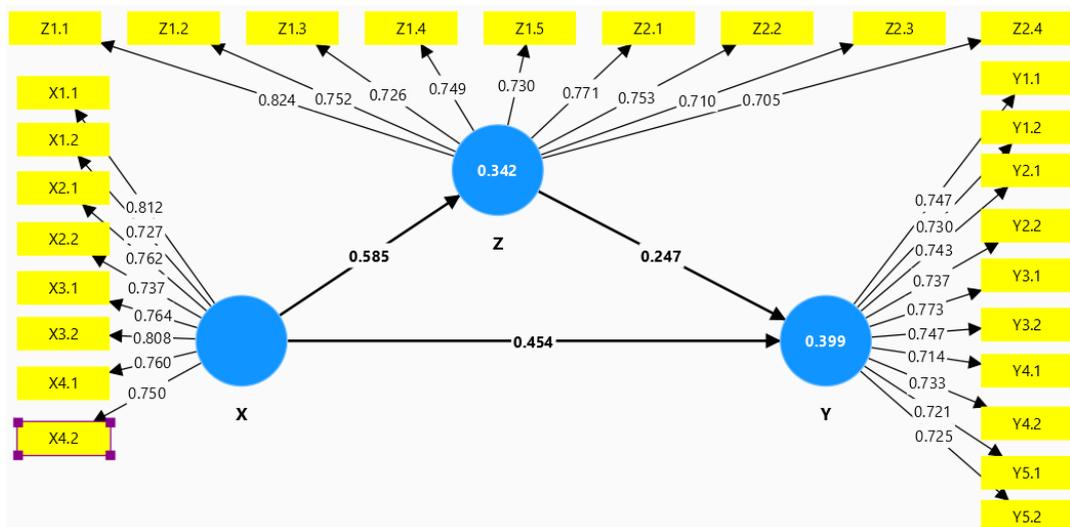
pekerjaan yang telah diberi Pimpinan dengan nilai skor sebesar 376. Penilaian responden pada dimensi ekstrinsik mendapatkan skor tertinggi yaitu pada item pernyataan Kebijakan dan peraturan yang berkeadilan di kantor dapat memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dengan nilai skor sebesar 392 dan skor terendah yaitu pada item pernyataan Pegawai merasa bersemangat saat Pemimpin memiliki keadilan dalam membimbing dan menerapkan aturan kedisiplinan kepada bawahan dengan nilai skor sebesar 385 dengan semua item pernyataan mendapatkan kategori sangat memotivasi.

### 5.3 Analisis outer model

Dalam tahap menguji outer model, setidaknya ada tiga kriteria yang diterapkan dalam mengukur, yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas

#### 1. Uji Convergent Validity

Besarnya faktor beban luar (outer loading) berfungsi sebagai indikator pengujian validitas konvergen. Jika nilai outer loading factor suatu indikator  $> 0,7$  maka memenuhi syarat validitas konvergen sangat baik. Gambar 5.1 di bawah ini menunjukkan nilai *outer loading factor* untuk setiap indikator kepada semua variabel :



**Gambar 5.1 Model Hubungan Kausal Antar Variabel**

Pada gambar 5.1 memperlihatkan hasil mengolah data menggunakan SmartPLS 4. Semua nilainya di atas 0,70, terlihat dari nilai faktor pemuatan

luar (outer loading) atau korelasi antara konstruk dan variabel. Hal tersebut menyatakan adanya hubungan yang tinggi antara variabel laten dengan konstruk dan tidak ada konstruk yang dihilangkan dari model. Indikator-indikator tersebut kemudian akan dievaluasi untuk dilihat apakah sudah sesuai atau valid, dan kajian akan dilanjutkan ke tahap uji validitas berikutnya.

## 2. Uji Discriminant Validity

Dalam pengujian validitas diskriminan, nilai cross loading digunakan untuk indikator. Apabila nilai cross loading suatu indikator pada variabel yang terkait lebih besar dibandingkan dengan variabel lain dan lebih dari 0,7 maka dikatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan. Indikator nilai cross loading penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.5 Nilai Cross loadings**

Indikator	Kepemimpinan Transformasional(X)	Kinerja Pegawai(Y)	Motivasi Kerja(Z)
X.1.1	<b>0.812</b>	0.497	0.471
X.1.2	<b>0.727</b>	0.431	0.454
X.2.1	<b>0.762</b>	0.353	0.443
X.2.2	<b>0.737</b>	0.438	0.431
X.3.1	<b>0.764</b>	0.493	0.361
X.3.2	<b>0.808</b>	0.617	0.448
X.4.1	<b>0.760</b>	0.398	0.496
X.4.2	<b>0.750</b>	0.402	0.478
Y.1.1	0.439	<b>0.747</b>	0.373
Y.1.2	0.501	<b>0.730</b>	0.310
Y.2.1	0.465	<b>0.743</b>	0.371
Y.2.2	0.511	<b>0.737</b>	0.404
Y.3.1	0.578	<b>0.773</b>	0.430
Y.3.2	0.547	<b>0.747</b>	0.477
Y.4.1	0.351	<b>0.714</b>	0.374
Y.4.2	0.262	<b>0.733</b>	0.313
Y.5.1	0.242	<b>0.721</b>	0.295
Y.5.2	0.253	<b>0.725</b>	0.344
Z.1.1	0.515	0.431	<b>0.824</b>
Z.1.2	0.421	0.373	<b>0.752</b>
Z.1.3	0.373	0.398	<b>0.726</b>
Z.1.4	0.415	0.470	<b>0.749</b>
Z.1.5	0.445	0.480	<b>0.730</b>
Z.2.1	0.454	0.289	<b>0.771</b>
Z.2.2	0.415	0.268	<b>0.753</b>
Z.2.3	0.384	0.275	<b>0.710</b>
Z.2.4	0.487	0.397	<b>0.705</b>

Sumber : Pengolahan data dengan PLS, 2024

Dari hasil analisa pada tabel 5.5, maka disimpulkan bahwa nilai cross loading indikator pada variabel tersebut lebih tinggi dari pada variabel lainnya dan sudah memenuhi batasan  $>0,7$ . Dengan demikian, item-item yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik dalam menggambarkan masing-masing variabel.

### 3. Uji realibilitas (Composite Reliability dan Cronbach Alpa)

Suatu kuesioner dianggap reliabel ketika jawaban dari responden konstan sepanjang waktu. Dalam mengukur reliabilitas suatu konstruk dalam PLS-SEM menggunakan aplikasi SmartPLS 4, terdapat dua cara yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Konstruk dianggap reliabel jika nilai keduanya melebihi 0,70. Hasil analisis data pengujian dari kedua metode tersebut adalah, sebagai berikut:

**Tabel 5.6 Hasil Uji Realibilitas dan Nilai AVE**

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Realibility	Avarange variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional(X)	<b>0.899</b>	<b>0.902</b>	<b>0.919</b>	<b>0.586</b>
Kinerja Pegawai(Y)	<b>0.910</b>	<b>0.916</b>	<b>0.922</b>	<b>0.543</b>
Motivasi Kerja(Z)	<b>0.901</b>	<b>0.905</b>	<b>0.919</b>	<b>0.559</b>

Sumber : Pengolahan data dengan PLS, 2024

Berdasarkan temuan pada pengujian di tabel 5.6 nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang diperoleh, mendapatkan nilai seluruh variabel di atas 0,70, menunjukkan reliabilitas yang baik. Hasil ini menunjukkan betapa stabil dan konsistennya instrumen penelitian tersebut. Maka semua variabel/konstruk dalam penelitian ini adalah baik, dan setiap pernyataan pengukuran variabel ini mempunyai tingkat ketergantungan yang tinggi.

### 5.4 Analisis Inner Model

Uji inner model, yang juga dikenal sebagai model struktural, digunakan untuk memeriksa adanya hubungan konstruk dalam suatu model penelitian,

signifikansi nilai dan R-square dari model penelitian. Uji ini dievaluasi dengan menggunakan R-square dari konstruksi dependen uji t dan menguji koefisien parameter jalur struktural.

### 1. Uji R-Square (R<sup>2</sup>)

Untuk pengujian R-Square yaitu melihat nilai yang dihasilkan dari R-Square merupakan caranya, adapun hasil output dilihat pada tabel 5.7 Berikut :

**Tabel 5.7 Hasil Nilai R-Square**

Variabel	R-Square	R-Square adjusted
Kinerja pegawai (Y)	0.399	0.385
Motivasi kerja (Z)	0.342	0.334

Sumber : Pengolahan data dengan PLS, 2024

Berdasarkan tabel 5.7 diatas dapat dilihat bahwa nilai R-Square variable kinerja pegawai sebesar 0.399. hal ini berarti bahwa variabilitas konstruk kinerja pegawai yang dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional dan motivasi kerja sebesar 39,9%. Penemuan ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai tergolong sedang.

Sementara itu, untuk variabel motivasi kerja bernilai R-Square sebesar 0.342. hal ini berarti bahwa variabilitas konstruk motivasi kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 34,2%. Penemuan ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja juga tergolong sedang.

### 5.5 Uji Hipotesis

Akan ditentukan apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dan dependen dalam uji hipotesis ini (bootstrapping). Pengujian koefisien jalur (path coefficients), yang mewakili parameter koefisien dan nilai signifikan t statistik, diperlukan untuk menguji hipotesis ini. Mengenai hubungan antar variabel penelitian akan disediakan informasi oleh signifikansi parameter. Batasan untuk menerima atau menolak hipotesis yang diajukan yaitu Probabilitas 0,05.

**Tabel 5.8 Uji Hipotesis Berdasarkan *Path Coefficients***

<b>Matriks</b>	<b>Kepemimpinan Transformasional (X)</b>	<b>Kinerja pegawai (Y)</b>	<b>Motivasi kerja(Z)</b>
<b>Kepemimpinan Transformasional (X)</b>		<b>0.454</b>	<b>0.585</b>
<b>Kinerja pegawai (Y)</b>			
<b>Motivasi kerja (Z)</b>		<b>0.247</b>	

Sumber : Pengolahan data dengan PLS, 2024

Berdasarkan tabel 5.8 diatas tidak terdapat hasil negatif. hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja. Di sisi lain, Variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 5.9 Uji Hipotesis *Boothstrapping***

<b>Matrix</b>	<b>Original sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P values</b>
Kepemimpinan transformasional (X)-> Kinerja pegawai (Y)	0.454	0.459	0.085	5.356	0.000
Kepemimpinan transformasional -> Motivasi kerja (Z)	0.585	0.592	0.075	7.766	0.000
Motivasi kerja(Z)-> Kinerja pegawai (Y)	0.247	0.251	0.099	2.492	0.013

Sumber : Pengolahan data dengan PLS, 2024

**Tabel 5.10 Uji Hipotesis Specific Indirect Effects**

Matrix	Original sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P values
Kepemimpinan transformasional(X)-> Motivasi kerja (Z)-> Kinerja pegawai(Y)	0.145	0.149	0.065	2.242	0.025

Sumber : Pengolahan data dengan PLS, 2024

Hasil analisis :

**H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**

Dari hasil pengujian hipotesis, diketahui koefisien jalur bernilai positif sebesar 0,454 yang berarti memiliki pengaruh positif. Nilai *p-values* yang membentuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,000 dan nilai T-Statistik sebesar 5,356. Hasil ini sesuai dengan *rule of thumb* bahwa  $p\text{-values} < 0,05$  dan  $T\text{-Statistic} > 1,96$  (Ghozali & Latan, 2015). Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis pertama bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat dinyatakan diterima.

**H2 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja**

Dari hasil pengujian hipotesis, diketahui koefisien jalur bernilai positif sebesar 0,585 yang berarti memiliki pengaruh positif. Nilai *p-values* yang membentuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,000 dan nilai T-Statistik sebesar 7,766. Hasil ini sesuai dengan *rule of thumb* yang mana  $p\text{-values} < 0,05$  dan  $T\text{-Statistic} > 1,96$  (Ghozali & Latan, 2015). Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, hipotesis kedua bahwa Kepemimpinan Transformasional

berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dapat dinyatakan diterima.

### **H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**

Dari hasil pengujian hipotesis, diketahui koefisien jalur bernilai positif sebesar 0,247 yang berarti memiliki pengaruh positif. Nilai *p-values* yang membentuk pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,013 dan nilai T-Statistik sebesar 2,492. Hasil ini sesuai dengan *rule of thumb* yang mana  $p\text{-values} < 0,05$  dan  $T\text{-Statistic} > 1,96$  (Ghozali & Latan, 2015). Dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis ketiga bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat dinyatakan diterima.

### **H4 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening**

Dari hasil pengujian hipotesis, diketahui koefisien jalur bernilai positif sebesar 0,145 yang berarti memiliki pengaruh positif. Nilai *p-values* yang membentuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah sebesar 0,025 dan nilai T-Statistik sebesar 2,242 dengan demikian, hasil ini sesuai dengan *rule of thumb* yang mana  $p\text{-values} < 0,05$  dan  $T\text{-Statistic} > 1,96$  (Ghozali & Latan, 2015). Dapat dikatakan, bahwa motivasi kerja mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis keempat bahwa motivasi kerja mampu memediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai dinyatakan diterima.

## **5.6 Pembahasan**

### **5.6.1 Gambaran Kinerja Pegawai, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Jambi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gambaran kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan pencatatan Sipil Kota Jambi masuk pada

kategori sangat tinggi dengan rata-rata keseluruhan pada analisis deskriptif yakni dengan skor 387,5 dengan kategori sangat tinggi. Artinya kinerja pegawai yang terdiri dari yang terdiri dari kerapihan, ketelitian, hasil kerja, standar kerja, tepat waktu, mencapai target, hubungan, komunikasi, mematuhi aturan dan minim absen semakin tinggi kinerja pegawai maka keberhasilan instansi akan tercapai dengan baik.

Gambaran kepemimpinan transformasional pada Dinas Kependudukan dan pencatatan Sipil Kota Jambi juga masuk pada kategori sangat baik dengan rata-rata keseluruhan pada analisis deskriptif yakni dengan skor 385,25 termasuk pada kategori sangat baik. Artinya Kepemimpinan Transformasional yang terdiri dari kepercayaan, dikagumi/dihormati, komunikasi, antusiasme, rasionalitas, memecahkan masalah (problem solving), memberi perhatian dan memberi masukan. Semakin baik kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula kinerja pegawai kemudian, dan begitupula kebalikannya.

Selanjutnya, gambaran motivasi kerja pada Dinas Kependudukan dan pencatatan Sipil Kota Jambi termasuk pada kategori sangat termotivasi dengan rata-rata keseluruhan pada tabel analisis deskriptif yakni dengan skor 385,5 yang termasuk pada kategori sangat termotivasi. Artinya motivasi yang terdiri dari prestasi kerja, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan potensi individu, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi instansi, hubungan antar pribadi dan kualitas supervisi. Dengan adanya motivasi yang diberikan dari atasan atau eksternal dan dari dalam diri seorang pegawai atau internal dapat meningkatkan semangat pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya dengan kemampuan terbaiknya.

#### **5.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai akan berkinerja baik ketika mereka berada di bawah dampak kepemimpinan transformasional yang baik dari seorang

pemimpin.

Artinya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari, kepercayaan, dikagumi/dihormati, komunikasi, antusiasme, rasionalitas, problem solving, memberi perhatian dan memberi masukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang terdiri dari kerapian, ketelitian, hasil kerja, standar kerja, tepat waktu, mencapai target, hubungan, komunikasi, mematuhi aturan dan minim absen.

Hasil penelitian ini didukung temuan sebelumnya salah satu penelitian oleh Pires dkk (2023) kepemimpinan transformasional yang diberikan oleh kepemimpinan APC sangat mempengaruhi kinerja karyawan karena hipotesis yang diajukan berhasil terbukti dan diterima. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosa Hasibuan & Farida Ferine (2023) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Simatupang (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai badan kepegawaian daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Penelitian dari Penelitian lain Bahri (2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hal itu menunjukkan bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, yaitu kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Adapun hal yang harus dilakukan pada kepemimpinan transformasional agar berpengaruh positif terhadap kinerja pada pernyataan dengan nilai terendah supaya bernilai tinggi adalah, pimpinan mampu memecahkan permasalahan yang ada pada instansi dari berbagai sudut pandang. Oleh karena itu, pemimpin perlu meningkatkan cara memecahkan permasalahan yang ada pada instansi sehingga pegawai akan berkinerja dengan baik maka permasalahan yang ada pada diri pegawai diberikan solusi kepada pimpinan. Adapun upaya yang harus

dilakukan oleh organisasi/instansi yaitu seharusnya pimpinan itu harus bisa memecahkan masalah agar bisa lebih baik membawa perubahan yang lebih baik lagi terhadap organisasi/instansi. misalnya mengikutsertakan bawahan dalam pengambil keputusan untuk menentukan alternatif solusi dari masalah yang dihadapi dengan berbagai sudut pandang, rapat atau pertemuan bila masalah tersebut diselesaikan secara bersama.

### **5.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pegawai akan termotivasi untuk bekerja jika atasannya mempunyai pengaruh kepemimpinan transformasional yang kuat terhadap mereka para pegawai.

Artinya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari, kepercayaan, dikagumi/dihormati, komunikasi, antusiasme, rasionalitas, memecahkan masalah (problem solving), memberi perhatian dan memberi masukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang terdiri dari prestasi kerja, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan potensi individu, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi instansi, hubungan antarpribadi dan kualitas supervisi.

Hasil penelitian ini didukung temuan sebelumnya oleh Pratamadkk., (2022). Menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap motivasi. Ini berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula tingkat motivasi yang dirasakan. Hasil penelitian sebelumnya Asman dkk, (2022) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional mempunyaipengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dalam Badan Narkotika Nasional Provinsi Kepulauan Riau. Hasil penelitian sebelumnya Efhendy, dkk (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan khususnya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap motivasi.

Hal itu menunjukkan bahwa Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, yaitu kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Adapun hal yang harus dilakukan pada kepemimpinan transformasional agar berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pada pernyataan dengan nilai terendah supaya bernilai tinggi adalah, pimpinan mampu memecahkan permasalahan yang ada pada instansi dari berbagai sudut pandang. Oleh karena itu, pemimpin perlu meningkatkan cara memecahkan permasalahan yang ada pada instansi sehingga pegawai akan termotivasi dan terdorong untuk melakukan pekerjaan dikarenakan permasalahan yang ada pada diri pegawai diberikan solusi kepada pimpinan. Adapun upaya yang harus dilakukan oleh organisasi/instansi yaitu seharusnya pimpinan itu harus bisa memecahkan masalah agar bisa lebih baik membawa perubahan yang lebih baik lagi terhadap organisasi/instansi dengan maksud untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja.

#### **5.6.4 Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dan pada akhirnya berdampak positif pada kejayaan instansi/organisasi. Pegawai yang termotivasi ingin bekerja dengan baik dan mendorong diri mereka sendiri untuk menghasilkan hasil yang lebih baik.

Artinya motivasi kerja yang terdiri dari prestasi kerja, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan potensi individu, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi instansi, hubungan antar pribadi dan kualitas supervisi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang terdiri dari kerapian, ketelitian, hasil kerja, standar kerja, tepat waktu, mencapai target, hubungan, komunikasi, mematuhi aturan dan minim absen.

Hasil penelitian ini didukung temuan sebelumnya oleh Salah satu

penelitian oleh Thang & Nghi (2022) penelitian tersebut menemukan faktor faktor yang berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, termasuk kondisi kerja, pendapatan dan tunjangan, pengembangan karir dan hubungan di tempat kerja, penelitian ini menunjukkan hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh penelitian Seo dkk., (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya Anh (2017) ada hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja.

Hal itu menunjukkan bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, yaitu motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Adapun hal yang harus dilakukan pada motivasi kerja agar berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada pernyataan dengan nilai terendah supaya bernilai tinggi adalah, pegawai bertanggung jawab dengan pekerjaan yang telah diberi pimpinan. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan kembali mengenai sikap bertanggung jawab terhadap pegawai. Adapun upaya yang dilakukan oleh organisasi/instansi adalah seharusnya pimpinan memberikan otonomi sepenuhnya terhadap pegawai dalam melakukan pekerjaan dan diberikan kebebasan kepada pegawai agar pegawai memiliki kinerja yang baik.

#### **5.6.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening**

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Jadi, ketika kepemimpinan transformasional baik dan motivasi kerja juga termotivasi dari atasan maka kinerja pegawai akan tinggi pula.

Artinya motivasi kerja yang terdiri dari prestasi kerja, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan potensi individu, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi instansi, hubungan antar pribadi dan kualitas supervise. Mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional yang terdiri dari, kepercayaan, dikagumi/dihormati,

komunikasi, antusiasme, rasionalitas, problem solving, memberi perhatian dan memberi masukan. terhadap kinerja pegawai yang terdiri dari kerapihan, ketelitian, hasil kerja, standar kerja, tepat waktu, mencapai target, hubungan, komunikasi, mematuhi aturan dan minim absen. Melalui motivasi kerja yang terdiri dari prestasi kerja, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan potensi individu, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi instansi, hubungan antar pribadi dan kualitas supervisi

Hasil penelitian ini didukung temuan sebelumnya oleh penelitian Hendra Darmawan (2023), Motivasi kerja sangat kuat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wiandhani dkk, (2022) motivasi kerja memediasi pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Apabila pegawai menaruh motivasi kerja yang tinggi maka dampak kepemimpinan transformasional akan semakin besar terhadap pencapaian kinerja pegawai. Penelitian sebelumnya Sujana (2020), menyatakan bahwa motivasi kerja berperan secara positif dan signifikan dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hal itu menunjukkan bahwa Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, yaitu motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Adapun hal yang harus dilakukan pada motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada pernyataan dengan nilai terendah supaya bernilai tinggi adalah, Pernyataan dengan nilai terendah pada motivasi kerja upaya yang harus dilakukan oleh organisasi/instansi agar pegawai dapat termotivasi adalah harus menciptakan komunikasi timbal balik antara kepala dinas dan pegawai dengan baik, jika terlaksana dengan baik tanpa adanya hambatan maka pegawai akan termotivasi, pelayanan publik kepada masyarakat dapat diberikan dan tujuan organisasi/instansi akan tercapai.

Pada kepemimpinan transformasional adalah, pimpinan mampu

memecahkan permasalahan yang ada pada instansi dari berbagai sudut pandang. Oleh karena itu, pemimpin perlu meningkatkan cara memecahkan permasalahan yang ada pada instansi sehingga pegawai akan termotivasi dan terdorong untuk melakukan pekerjaan dikarenakan permasalahan yang ada pada diri pegawai diberikan solusi kepada pimpinan. Adapun upaya yang harus dilakukan oleh organisasi/instansi yaitu seharusnya pimpinan itu harus bisa memecahkan masalah agar bisa lebih baik membawa perubahan yang lebih baik lagi terhadap organisasi/instansi. Pernyataan dengan nilai terendah pada kinerja pegawai adalah, pegawai memiliki komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerjanya. Oleh karena itu, organisasi perlu mengambil langkah untuk meningkatkan komunikasi antar pegawai supaya diperhatikan. Ini bisa dilakukan dengan cara meningkatkan komunikasi yang terbuka, selalu melakukan pertemuan-pertemuan yang sifatnya mempererat hubungan sesama pegawai (rapat, arisan, event-event tertentu, misalnya pertandingan olahraga, studi banding atau wisata dan lain-lain).