

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Profil Responden

Gambaran mengenai responden secara demografis ditunjukkan melalui karakteristik pada tabel 5.1 sebagai berikut :

Tabel 5.1 Karakteristik Responden Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Muaro Jambi

Profil	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Umur	20 – 30	5	8,06
	31 – 40	18	29,03
	41 – 50	23	37,10
	51 – 58	16	25,81
Jumlah		62	100,00
Jenis Kelamin	Laki-Laki	34	54,84
	Perempuan	28	45,16
Jumlah		62	100,00
Pendidikan	SLTA	0	0,00
	Diploma	3	4,84
	S1	48	77,42
	S2	11	17,74
Jumlah		62	100,00

Sumber : Olah Data Primer, 2025

Tabel 5.1 menunjukkan karakteristik responden yang bekerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Muaro Jambi berdasarkan umur, jenis kelamin, dan pendidikan. Berdasarkan umur, mayoritas responden berada dalam rentang usia 41 hingga 50 tahun, dengan frekuensi 23 orang yang mewakili 37,10 persen dari total responden.

Dari segi jenis kelamin, responden laki-laki lebih dominan, dengan jumlah 34 orang yang mewakili 54,84 persen dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbedaan, proporsi antara laki-laki dan perempuan cukup seimbang dalam responden yang terlibat dalam penelitian ini.

Adapun dari aspek pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir strata satu (S1) dengan jumlah 48 orang yang mewakili 77,42 persen dari total responden. Data ini menggambarkan bahwa mayoritas responden adalah individu yang sudah berpengalaman dengan latar belakang pendidikan yang cukup tinggi, mencerminkan komposisi tenaga kerja yang terdidik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Muaro Jambi. Sumber data berasal dari olahan data primer pada tahun 2025..

5.2 Analisis Deskriptif

1. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2016). Dibawah ini dapat dilihat jawaban responden terhadap kinerja pegawai di tabel 5.2 sebagai berikut :

Tabel 5.2 Jawaban Responden Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Kinerja Pegawai					Jumlah (Orang)	Keterangan
		STS	TS	KS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
A	Kualitas Kerja							
1	Pegawai teliti dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	0	4	6	41	11	62	Tinggi
Total Skor		0	8	18	164	55	245	
2	Pegawai bisa membuat keputusan yang lebih baik dan lebih rasional	0	6	4	38	14	62	Tinggi
Total Skor		0	12	12	152	70	246	
3	Pegawai mampu bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi	0	4	6	37	15	62	Tinggi
Total Skor		0	8	18	148	75	249	
Rata-Rata							247	Tinggi
B	Kuantitas Kerja							
4	Pegawai hadir tepat waktu ke Kantor	0	4	6	33	19	62	Tinggi
Total Skor		0	8	18	132	95	253	
5	Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	0	5	5	40	12	62	Tinggi
Total Skor		0	10	15	160	60	245	
6	Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target	0	5	5	36	16	62	Tinggi
Total Skor		0	10	15	144	80	249	
Rata-Rata							249	Tinggi

No	Pernyataan	Kinerja Pegawai					Jumlah (Orang)	Keterangan
		STS	TS	KS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
C	Tanggung Jawab							
7	Pegawai mengerjakan pekerjaan yang sudah ditentukan dengan benar sampai pekerjaan itu selesai	0	5	5	36	16	62	Tinggi
	Total Skor	0	10	15	144	80	249	
8	Pegawai bertanggungjawab atas hasil kerjanya	0	4	6	39	13	62	Tinggi
	Total Skor	0	8	18	156	65	247	
9	Pegawai merasa bersalah jika pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan	0	3	7	37	15	62	Tinggi
	Total Skor	0	6	21	148	75	250	
	Rata-Rata						249	Tinggi
D	Kerja Sama							
10	Pegawai mudah bekerja sama dengan rekan Tim pada bagian satu divisi lain	0	5	5	40	12	62	Tinggi
	Total Skor	0	10	15	160	60	245	
11	Pegawai selalu berkoordinasi dengan atasan maupun sesama rekan kerja	0	5	5	35	17	62	Tinggi
	Total Skor	0	10	15	140	85	250	
12	Pegawai memiliki kerja sama yang baik dengan atasan	0	4	6	38	14	62	Tinggi
	Total Skor	0	8	18	152	70	248	
	Rata-Rata						248	Tinggi
E	Inisiatif							
13	Pegawai mampu berinovasi dalam bekerja	0	3	7	38	14	62	Tinggi
	Total Skor	0	42	21	152	70	285	
14	Pegawai dapat mengambil tindakan tanpa menunggu perintah dari atasan	0	8	2	32	20	62	Tinggi
	Total Skor	0	16	6	128	100	250	
15	Pegawai memiliki daya kreativitas yang tinggi dalam bekerja	0	4	6	34	18	62	Tinggi
	Total Skor	0	8	6	136	90	240	
	Rata-Rata						258	Tinggi
	Rata-Rata Kinerja Pegawai						250	Tinggi

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, 2025

Berdasarkan Tabel 5.2 mengenai jawaban responden terhadap kinerja pegawai, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja pegawai berada dalam kategori “Tinggi”, dengan rata-rata skor keseluruhan sebesar 250. Kinerja ini dianalisis melalui lima dimensi utama, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif. Masing-masing dimensi menunjukkan

skor yang baik, namun tetap menunjukkan variasi yang penting untuk dijadikan perhatian lebih lanjut oleh organisasi.

Pada dimensi kualitas kerja, rata-rata skor mencapai 247, yang mencerminkan bahwa pegawai dinilai cukup teliti, mampu mengambil keputusan secara rasional, serta bekerja sesuai standar organisasi. Meskipun tergolong tinggi, skor ini merupakan yang paling rendah dibandingkan dengan dimensi lainnya. Hal ini dapat menjadi sinyal bahwa organisasi perlu meningkatkan perhatian pada aspek kualitas, seperti pelatihan teknis atau pengawasan mutu pekerjaan, agar pegawai tidak hanya cepat bekerja tetapi juga benar dan tepat.

Dimensi kuantitas kerja menunjukkan skor rata-rata 249, yang mencerminkan bahwa pegawai mampu hadir tepat waktu, menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu, dan mencapai target kerja. Hal ini menggambarkan produktivitas yang baik dari para pegawai. Kedisiplinan waktu dan efisiensi kerja menjadi kekuatan yang perlu dijaga untuk memastikan pencapaian kinerja organisasi yang optimal.

Sementara itu, pada dimensi tanggung jawab, skor rata-rata juga sebesar 249. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai menunjukkan sikap tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan, menyelesaikan tugas sampai tuntas, dan memiliki kesadaran diri atas hasil pekerjaannya. Kecenderungan untuk merasa bersalah bila hasil kerja tidak sesuai harapan menjadi indikator positif bahwa pegawai memiliki komitmen terhadap kualitas pekerjaan.

Dimensi kerja sama memperoleh skor rata-rata 248, menunjukkan bahwa pegawai memiliki kemampuan koordinasi dan kolaborasi yang baik dengan rekan kerja maupun atasan. Kemampuan ini sangat penting dalam mendukung proses kerja tim dan penyelesaian tugas lintas bagian. Budaya kerja yang kolaboratif tampaknya telah tertanam cukup baik di lingkungan kerja tersebut.

Adapun dimensi inisiatif menempati posisi tertinggi dengan skor rata-rata 258. Ini menunjukkan bahwa pegawai dinilai memiliki kreativitas, mampu bertindak tanpa harus selalu menunggu perintah, serta dapat berinovasi dalam pekerjaannya. Kemampuan ini sangat krusial di era kerja modern yang menuntut kecepatan adaptasi dan inovasi. Skor tinggi ini menjadi kekuatan utama organisasi

yang dapat terus dikembangkan untuk menghasilkan pembaruan dan efisiensi kerja yang lebih baik.

Secara umum, seluruh dimensi kinerja pegawai berada pada kategori tinggi, namun perbedaan skor antar dimensi menunjukkan area yang masih bisa ditingkatkan. Dimensi kualitas kerja menjadi prioritas perbaikan, sementara dimensi inisiatif dapat dijadikan model atau nilai unggulan yang perlu dipertahankan. Organisasi dapat memanfaatkan hasil analisis ini sebagai dasar untuk merancang program pengembangan pegawai yang lebih spesifik dan tepat sasaran.

2. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mempelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inovasi, serta membangun teamwork yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen, dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi (Bass, 2011). Dibawah ini dapat dilihat jawaban responden terhadap kepemimpinan transformasional responden di tabel 5.3 sebagai berikut :

Tabel 5.3 Jawaban Responden Kepemimpinan transformasional

No	Pernyataan	Kepemimpinan Transformasional					Jumlah (Orang)	Keterangan
		STS	TS	KS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
A	Pengaruh Ideal							
1	Pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan	0	5	5	42	10	62	Baik
	Total Skor	0	10	15	168	50	243	
2	Pemimpin memiliki tekad untuk mencapai tujuan organisasi	0	4	6	34	18	62	Baik
	Total Skor	0	8	18	136	90	252	
3	Pemimpin senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat	0	4	6	31	21	62	Baik
	Total Skor	0	8	18	124	105	255	
	Rata-Rata						250	Baik
B	Motivasi Inspirasional							
4	Pemimpin selalu memberikan motivasi untuk bawahannya	0	5	5	36	16	62	Baik
	Total Skor	0	10	15	144	80	249	

No	Pernyataan	Kepemimpinan Transformasional					Jumlah (Orang)	Keterangan
		STS	TS	KS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
5	Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan dalam menghasilkan gagasan-gagasan untuk meningkatkan kinerja organisasi	0	5	5	35	17	62	Baik
Total Skor		0	10	15	140	85	250	
6	Pemimpin selalu memberikan inspirasi kepada bawahan dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaan	0	4	6	36	16	62	Baik
Total Skor		0	8	18	144	80	250	
Rata-Rata							250	Baik
C	Stimulasi Intelektual							
7	Pemimpin selalu berinovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai	0	3	7	32	20	62	Baik
Total Skor		0	6	21	128	100	255	
8	Pemimpin selalu memberikan solusi terhadap permasalahan kerja yang dihadapi pegawai	0	4	6	35	17	62	Baik
Total Skor		0	8	18	140	85	251	
9	Pemimpin suka melakukan suatu hal yang baru untuk meningkatkan kinerja	0	4	6	36	16	62	Baik
Total Skor		0	8	18	144	80	250	
Rata-Rata							252	Baik
D	Konsiderasi Individual							
10	Pemimpin selalu memberikan perhatian kepada bawahan	0	5	5	40	12	62	Baik
Total Skor		0	10	15	160	60	245	
11	Pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan para bawahan dalam penyelesaian tugas-tugasnya	0	2	8	34	18	62	Baik
Total Skor		0	4	24	136	90	254	
12	Pemimpin mendukung bawahan tentang kebutuhan kerja untuk meningkatkan kinerja	0	6	4	37	15	62	Baik
Total Skor		0	12	12	148	75	247	
Rata-Rata							249	Baik
Rata-Rata Kepemimpinan Transformasional							250	Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, 2025

Berdasarkan Tabel 5.3 tentang Jawaban Responden terhadap Kepemimpinan Transformasional, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan berada dalam kategori “Baik” dengan skor rata-rata total sebesar 250. Penilaian ini mencakup empat dimensi utama, yaitu Pengaruh Ideal, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual, dan Konsiderasi Individual.

Masing-masing dimensi menunjukkan bahwa pemimpin telah menjalankan perannya secara efektif dalam membentuk hubungan dan arah kerja organisasi yang transformatif.

Dimensi pertama, Pengaruh Ideal, memperoleh rata-rata skor 250, yang menggambarkan bahwa pemimpin mampu memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung yang menekankan pentingnya nilai, komitmen, dan etika. Responden menilai bahwa pemimpin memiliki tekad kuat dalam mencapai tujuan organisasi dan mempertimbangkan aspek moral dalam setiap pengambilan keputusan. Meskipun berada pada kategori baik, masih terdapat responden yang memberikan nilai rendah, mengindikasikan adanya ruang untuk meningkatkan konsistensi dan kedekatan komunikasi antara pemimpin dan bawahan.

Selanjutnya, dimensi Motivasi Inspirasional juga memperoleh skor rata-rata 250, menunjukkan bahwa pemimpin mampu memberikan motivasi, dorongan semangat, serta membuka peluang bagi bawahan untuk menyampaikan ide dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Pemimpin dinilai inspiratif dalam menghadapi tantangan kerja dan memberikan dukungan secara emosional. Hal ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan yang dijalankan cukup membangun dan mampu meningkatkan semangat kerja pegawai.

Dimensi ketiga, yaitu Stimulasi Intelektual, mencatat skor rata-rata tertinggi sebesar 252, yang menunjukkan bahwa pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kreatif, menyelesaikan masalah dengan pendekatan baru, serta berinovasi dalam meningkatkan kinerja. Pemimpin dinilai mampu memberikan solusi terhadap persoalan yang muncul dalam pekerjaan dan terbuka terhadap ide-ide baru. Skor tinggi ini mencerminkan bahwa aspek inovasi dan dorongan intelektual merupakan kekuatan utama dalam praktik kepemimpinan transformasional di lingkungan organisasi ini.

Terakhir, pada dimensi Konsiderasi Individual, skor rata-rata tercatat sebesar 249, sedikit lebih rendah dibandingkan dimensi lainnya. Dimensi ini mengukur sejauh mana pemimpin memberikan perhatian pribadi terhadap kebutuhan dan kondisi bawahannya. Walaupun tetap berada dalam kategori baik, nilai ini mengindikasikan bahwa masih terdapat pegawai yang merasa kurang diperhatikan secara individu, baik dari segi penyelesaian tugas maupun dukungan

kerja. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat lebih responsif terhadap kondisi personal bawahannya dan meningkatkan komunikasi interpersonal.

Secara umum, keempat dimensi kepemimpinan transformasional dinilai positif oleh responden. Hal ini menandakan bahwa pemimpin memiliki pengaruh yang kuat, memberikan motivasi dan inspirasi, mendorong inovasi, serta memperhatikan kebutuhan individu pegawai. Namun demikian, tetap diperlukan peningkatan khususnya pada aspek pendekatan personal dan komunikasi nilai, agar kepemimpinan yang dijalankan tidak hanya baik secara umum, tetapi juga menyentuh aspek-aspek personal yang lebih

3. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu organisasi sedikit berbeda dengan aktivitas komunikasi dalam keseharian sebab dalam komunikasi organisasi, aspek komunikasi formal dan tertulis lebih dominan diterapkan. Robbins (2016) dalam Bintoro & Daryanto (2017). Dibawah ini dapat dilihat jawaban responden terhadap komunikasi responden di tabel 5.4 sebagai berikut :

Tabel 5.4 Jawaban Responden Komunikasi

No	Pernyataan	Komunikasi					Jumlah (Orang)	Keterangan
		STS	TS	KS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
A	<i>Downward Communication</i>							
1	Pegawai mendapatkan instruksi kerja dari pimpinan	0	6	4	37	15	62	Komunikatif
	Total Skor	0	12	12	148	75	247	
2	Pegawai mendapatkan penjelasan dari pimpinan mengenai pentingnya suatu tugas yang akan dilakukan	0	6	4	32	20	62	Komunikatif
	Total Skor	0	12	12	128	100	252	
3	Pegawai mendapatkan informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku di dalam suatu organisasi dari pimpinan	0	6	4	38	14	62	Komunikatif
	Total Skor	0	12	12	152	70	246	
4	Pegawai mendapatkan dukungan dan motivasi dari pimpinan	0	3	7	42	10	62	Komunikatif
	Total Skor	0	6	21	168	50	245	
	Rata-Rata						248	Komunikatif
B	<i>Upward Communication</i>							
5	Pegawai memberikan informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan	0	4	6	38	14	62	Komunikatif
	Total Skor	0	8	18	152	70	248	

No	Pernyataan	Komunikasi					Jumlah (Orang)	Keterangan
		STS	TS	KS	S	SS		
		1	2	3	4	5		
6	Pegawai menyampaikan informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan maupun tugas yang tidak dapat diselesaikan kepada pimpinan	0	6	4	34	18	62	Komunikatif
Total Skor		0	12	12	136	90	250	
7	Pegawai menyampaikan saran-saran perbaikan dari bawahan atas pekerjaan kepada pimpinan	0	3	7	34	18	62	Komunikatif
Total Skor		0	6	21	136	90	253	
8	Pegawai menyampaikan keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaan yang telah dilakukannya kepada pimpinan	0	4	6	37	15	62	Komunikatif
Total Skor		0	8	18	148	75	249	
Rata-Rata							250	Komunikatif
C	<i>Horizontal Communication</i>							
9	Pegawai Memperbaiki koordinasi tugas sesama pegawai	0	3	7	41	11	62	Komunikatif
Total Skor		0	6	21	164	55	246	
10	Pegawai melakukan upaya pemecahan masalah sesama pegawai	0	4	6	34	18	62	Komunikatif
Total Skor		0	8	18	136	90	252	
11	Pegawai saling berbagi informasi sesama pegawai	0	6	4	35	17	62	Komunikatif
Total Skor		0	12	12	140	85	249	
12	Pegawai melakukan upaya pemecahan konflik sesama pegawai	0	3	7	41	11	62	Komunikatif
Total Skor		0	6	21	164	55	246	
13	Pegawai membina hubungan melalui kegiatan bersama	0	6	4	35	17	62	Komunikatif
Total Skor		0	12	12	140	85	249	
Rata-Rata								Komunikatif
Rata-Rata Komunikasi							249	Komunikatif

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, 2025

Berdasarkan Tabel 5.4 mengenai Jawaban Responden terhadap Komunikasi di Lingkungan Kerja, diketahui bahwa komunikasi secara keseluruhan berada pada kategori “Komunikatif”, dengan rata-rata total skor sebesar 249. Penilaian ini mencakup tiga dimensi utama yaitu komunikasi ke bawah (downward communication), komunikasi ke atas (upward communication), dan komunikasi horizontal antarpegawai. Ketiga dimensi menunjukkan respons positif dari pegawai terhadap proses komunikasi yang berlangsung di organisasi, meskipun terdapat variasi skor yang memberikan catatan khusus untuk peningkatan ke depannya.

Dimensi pertama, yaitu Downward Communication, memperoleh rata-rata skor 248. Dimensi ini menunjukkan bagaimana pimpinan menyampaikan informasi, instruksi, dan motivasi kepada bawahan. Responden merasa bahwa mereka mendapatkan instruksi kerja, penjelasan tugas, informasi peraturan, serta motivasi dari atasan. Namun, meskipun berada pada kategori “komunikatif”, nilai ini masih menjadi yang terendah dibandingkan dimensi lain, mengindikasikan bahwa ada potensi perbaikan dalam hal keterbukaan, konsistensi, atau detail komunikasi dari pimpinan kepada bawahan. Pimpinan mungkin perlu lebih sering memberikan klarifikasi terhadap tugas dan menjelaskan kebijakan organisasi secara lebih menyeluruh.

Selanjutnya, Upward Communication memperoleh rata-rata skor 250, menunjukkan bahwa pegawai memiliki ruang yang cukup terbuka untuk menyampaikan informasi, persoalan, saran, maupun keluhan kepada atasan. Ini merupakan indikator bahwa organisasi telah menerapkan budaya komunikasi dua arah yang cukup sehat. Pegawai merasa dihargai karena dapat menyampaikan umpan balik atas pekerjaan mereka. Dimensi ini menjadi salah satu kekuatan organisasi karena menunjukkan keterlibatan aktif dari pegawai dalam proses komunikasi vertikal.

Dimensi ketiga, yaitu Horizontal Communication, secara umum juga menunjukkan kategori “Komunikatif”, dengan skor per indikator berada pada kisaran 246 hingga 252. Pegawai dinilai mampu menjalin komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja, baik dalam hal koordinasi, berbagi informasi, maupun menyelesaikan konflik internal. Komunikasi sejajar ini penting dalam menciptakan kerja tim yang solid dan mendukung efisiensi kerja. Pegawai juga aktif membangun hubungan sosial melalui kegiatan bersama yang memperkuat kerja sama dan kebersamaan.

Secara keseluruhan, rata-rata komunikasi berada pada angka 249 dan masuk kategori “Komunikatif”. Ini menandakan bahwa komunikasi di organisasi sudah berjalan dengan baik, baik dari atasan ke bawahan, dari bawahan ke atasan, maupun antarpegawai. Namun, dimensi komunikasi ke bawah masih perlu ditingkatkan melalui pendekatan komunikasi yang lebih partisipatif dan persuasif, serta dengan memberikan informasi yang lebih rinci dan mendalam kepada bawahan agar tidak

terjadi kesalahpahaman tugas. Dengan komunikasi yang lebih efektif, diharapkan koordinasi kerja semakin optimal dan iklim kerja makin kondusif.

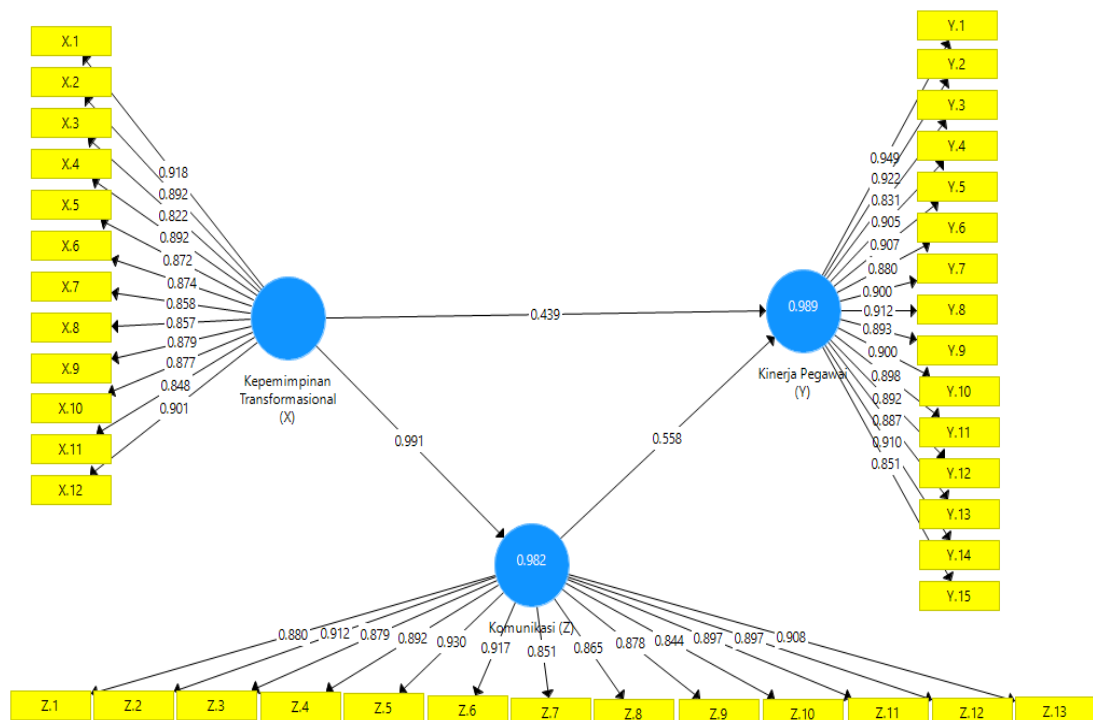
5.3 Pengujian Hipotesis

Perancangan model pengukuran dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat reflektif atau formatif. Model reflektif secara matematis menempatkan indikator sebagai sub-variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten, sehingga indikator-indikator tersebut bisa dikatakan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang sama yaitu variabel latennya. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model reflektif.

Program Microsoft Excel digunakan untuk menginput dan menghitung data untuk masing-masing Indikator pada penelitian ini menggunakan Selanjutnya software SmartPLS versi 3 digunakan untuk melakukan penginputan dan perhitungannya untuk masing-masing indikator. Pada penelitian ini semua variabel laten dalam penelitian ini mempunyai indikator yang bersifat reflektif.

1. Loading Factor

Hasil perhitungan model awal penelitian dengan, menggunakan software SmartPLS 3 terlihat pada gambar berikut:



Gambar 5.1. Hasil Perhitungan Model Awal Penelitian

Gambar diatas merupakan Langkah awal untuk menjawab tujuan penelitian nomor 2-5. Gambar diatas menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel nilai outer loadingnya diatas 0,7. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.5 Outer Loading

Indikator	Kinerja Pegawai (Y)	Kepemimpinan Transformasional (X)	Komunikasi (Z)
Y.1	0.949		
Y.2	0.922		
Y.3	0.831		
Y.4	0.905		
Y.5	0.907		
Y.6	0.880		
Y.7	0.900		
Y.8	0.912		
Y.9	0.893		
Y.10	0.900		
Y.11	0.898		
Y.12	0.892		
Y.13	0.887		
Y.14	0.910		
Y.15	0.851		
X.1		0.918	
X.2		0.892	
X.3		0.822	
X.4		0.892	
X.5		0.872	
X.6		0.874	
X.7		0.858	
X.8		0.857	
X.9		0.879	
X.10		0.877	
X.11		0.848	
X.12		0.901	
Z.1			0.880
Z.2			0.912
Z.3			0.879
Z.4			0.892
Z.5			0.930
Z.6			0.917
Z.7			0.851

Indikator	Kinerja Pegawai (Y)	Kepemimpinan Transformasional (X)	Komunikasi (Z)
Z.8			0.865
Z.9			0.878
Z.10			0.844
Z.11			0.897
Z.12			0.897
Z.13			0.908

Sumber: Smart PLS 3 (2025)

Pengujian outer loadings dilakukan untuk membuktikan suatu indikator pada suatu konstruk akan mempunyai loading factor terbesar pada konstruk yang dibentuknya dari pada loading factor dengan konstruk yang lain. Berdasarkan gambar 5.1 dan tabel 5.5 menunjukkan indikator dianggap telah reliabel karena memiliki nilai outer loading diatas 0,70.

2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Berikutnya kita lanjut pada ukuran lain untuk menetapkan validitas konvergen pada level konstruk adalah *average variance extracted (AVE)*. Ketentuan dalam model pengukuran (*outer model*) bahwa AVE dianggap telah memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE lebih besar dari 0.50. hasil nilai AVE yaitu sebagai berikut:

Tabel. 5.6 Nilai *Average Variance Extracted*

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	0.803	Valid
Kepemimpinan transformasional (X)	0.765	Valid
Komunikasi (Z)	0.790	Valid

Sumber: Smart PLS 3 (2025)

Tabel 5.6 menunjukan bahwa semua nilai AVE diatas menunjukan nilai >0,5 dimana nilai AVE masing-masing konstruk atau indikator pada variabel penelitian dapat dinyatakan valid. Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa konstruk telah memenuhi uji validitas pada tahapan konvergen.

Tahapan selanjutnya adalah melakukan uji diskriminan validity. Dalam pengujian PLS bahwa uji diskriminan validity menggunakan Cross-loadings. Cross-loadings adalah pendekatan yang dilakukan diawal dalam menilai validitas diskriminan indicator dan di lanjutkan dengan Cronbah'c Alpha. Pada hasil olah

data yang sudah dilakukan terdapat beberapa indikator yang harus dihilangkan agar memenuhi syarat dalam uji reabilitas.

Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading* dan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading*-nya lebih besar dari 0,7. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 5.7 Cross Loading

Indikator	Kinerja Pegawai (Y)	Kepemimpinan Transformasional (X)	Komunikasi (Z)
Y.1	0.905	0.895	0.890
Y.2	0.907	0.902	0.907
Y.3	0.880	0.867	0.883
Y.4	0.900	0.894	0.897
Y.5	0.912	0.897	0.901
Y.6	0.893	0.887	0.886
Y.7	0.900	0.891	0.886
Y.8	0.898	0.896	0.903
Y.9	0.892	0.889	0.882
Y.10	0.887	0.871	0.866
Y.11	0.910	0.907	0.900
Y.12	0.851	0.837	0.845
Y.13	0.881	0.880	0.880
X.1	0.897	0.918	0.905
X.2	0.895	0.892	0.896
X.3	0.803	0.822	0.811
X.4	0.896	0.892	0.885
X.5	0.859	0.872	0.853
X.6	0.858	0.874	0.857
X.7	0.858	0.858	0.855
X.8	0.841	0.857	0.846
X.9	0.884	0.879	0.880
X.10	0.872	0.877	0.872
X.11	0.839	0.848	0.837
X.12	0.895	0.901	0.893
X.13	0.949	0.936	0.939
X.14	0.922	0.924	0.925
X.15	0.831	0.827	0.826
Z.1	0.910	0.912	0.912
Z.2	0.866	0.861	0.879
Z.3	0.884	0.876	0.892
Z.4	0.917	0.907	0.930

Indikator	Kinerja Pegawai (Y)	Kepemimpinan Transformasional (X)	Komunikasi (Z)
Z.5	0.917	0.916	0.917
Z.6	0.857	0.853	0.851
Z.7	0.858	0.850	0.865
Z.8	0.867	0.868	0.878
Z.9	0.836	0.839	0.844
Z.10	0.888	0.884	0.897
Z.11	0.893	0.896	0.897
Z.12	0.889	0.899	0.908

Sumber: Smart PLS 3 (2025)

Berdasarkan tabel 5.7 dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* lebih besar dari 0,7. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya karena seluruh indikator yang memiliki nilai *cross loading* lebih besar dari pada 0,7. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

5.3.2. Uji Reliability

Uji composite reliability dilakukan untuk mengetahui nilai yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya untuk digunakan. (Wiyono, 2011) Seluruh variabel dinyatakan reliable apabila nilai loading-nya di atas 0.70. Nilai composite reliability masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 5.8 sebagai berikut:

Tabel 5.8
Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Kinerja Pegawai (Y)	0.984
Kepemimpinan transformasional (X)	0.975
Komunikasi (Z)	0.980

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2024

Berdasarkan tabel 5.5 Hasil uji *composite reliability* menunjukan bahwa nilai seluruh variabel dapat dikatakan reliable karena memiliki nilai composite reliability lebih besar dari 0,70.

5.3.3 Evaluasi Inner Model

Pengujian dan pengevaluasian inner model dilakukan untuk hipotesis atas pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dilakukan dengan melakukan perbandingan antara hasil nilai p value dari koefisien jalur (*path coefficient*) dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Pengujian dapat dikatakan sangat signifikan apabila p value lebih kecil atau sama dengan 0,05 ($p \text{ value} \leq 0,05$) atau menggunakan nilai t tabel yaitu 1.96 dengan kriteria menolak dan menerima hipotesis yaitu jika t-statistik $> t$ hitung maka hipotesa ditolak, dan jika t-statistik $< t$ hitung maka hipotesa diterima.

Pengujian model struktural dalam analisis SEM-PLS menggunakan SmartPLS.3 yaitu koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variansi variabel terikat. Hair et.al. (2020) mengungkapkan bahwa koefisien determinasi adalah ukuran kemampuan gabungan variabel laten eksogen memprediksi konstruk variabel endogen, artinya, koefisien mewakili jumlah varians dalam konstruksi endogen yang dijelaskan oleh semua konstruksi eksogen yang terkait dengannya. Nilai R^2 berkisar dari 0 hingga 1, dengan level yang lebih tinggi menunjukkan level akurasi prediksi yang lebih tinggi seperti halnya regresi berganda, koefisien determinasi yang telah disesuaikan ($\text{Adjusted } R^2$) digunakan sebagai kriteria untuk menghindari bias terhadap model yang kompleks. Kriteria ini dimodifikasi sesuai dengan jumlah konstruksi variabel eksogen (Hair et.al., 2017).

1. Koefisien Determinasi R Square

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 5.9 merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS 3.

Tabel 5.9
Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Kinerja Pegawai (Y)	0.989
Komunikasi (Z)	0.982

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2024

Tabel 5.9 menunjukkan hasil untuk nilai R-square sebesar 98,9 persen variabel Y dan Z sebesar 98,2 persen. Hal ini menunjukkan pengaruh

Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai termasuk kategori kuat. Begitu juga Kepemimpinan transformasional terhadap Komunikasi termasuk kategori kuat.

2. Q Square

Wiyono (2011), Suatu model dianggap mempunyai nilai predictive yang relevan jika nilai Q square lebih besar dari 0 (> 0). Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus sebagai berikut. Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,989^2)(1 - 0,982^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,978)(1 - 0,964)$$

$$Q^2 = 1 - (0,022)(0,036)$$

$$Q^2 = 1 - 0,001$$

$$Q^2 = 0,999$$

Hasil perhitungan Q square pada penelitian ini adalah 0,999 tau 99,9%. Hal ini berarti model dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan variabel endogen

3. Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output result for inner weight. Tabel 5.10 memberikan output estimasi untuk pengujian model structural.

Tabel 5.10 Uji Hipotesis *Bootstrapping*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X) - > Kinerja Pegawai (Y)	0.439	0.442	0.096	4.565	0.000
Kepemimpinan Transformasional (X) - > Komunikasi (Z)	0.991	0.991	0.003	346.549	0.000
Komunikasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.558	0.555	0.096	5.793	0.000

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2025

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode Bootstrapping terhadap sampel. Pengujian dengan bootstrapping juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan bootstrapping dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

1. Uji Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Kepemimpinan transformasional dengan Kinerja pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,439. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja pegawai akan meningkat.

2. Uji Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Komunikasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Kepemimpinan transformasional dengan Komunikasi menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,991. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komunikasi. Artinya semakin baik pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka komunikasi pegawai tersebut akan meningkat.

3. Uji Hipotesis Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Komunikasi dengan Kinerja Pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,558. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin terbuka komunikasi pegawai di lingkungan kerja maka kinerja pegawai akan meningkat.

Tabel 5.11 Uji Hipotesis *Spesific Indirect Effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Komunikasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.552	0.550	0.096	5.762	0.000

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2025

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan Komunikasi sebagai variabel mediasi menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,552 dengan Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan Komunikasi sebagai variabel mediasi. Artinya semakin banyak pegawai mengikuti kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat komunikasi pegawai dan kinerja pegawai juga akan meningkat.

5.4 Pembahasan

5.4.1 Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian PLS bahwa variabel Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian (Palitta et al., 2024), (Ariyanti & Rijanti, 2022), (Rifanda Putri & Tri Andjarwati, 2024), (Eko Prastyo & Ari Prabowo, 2024), (Yanti & Mursidi, 2021), (Melva et al., 2023) dan (Subendi et al., 2021) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian (Mutholib, 2019) dapat diketahui terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai karena pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, pemimpin memiliki tekad untuk mencapai tujuan organisasi, pemimpin senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat, pemimpin selalu memberikan motivasi untuk bawahannya, pemimpin

memberikan kesempatan kepada bawahan dalam menghasilkan gagasan-gagasan untuk meningkatkan kinerja organisasi, pemimpin selalu memberikan inspirasi kepada bawahan dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, pemimpin selalu berinovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai, pemimpin selalu memberikan solusi terhadap permasalahan kerja yang dihadapi pegawai, pemimpin suka melakukan suatu hal yang baru untuk meningkatkan kinerja, pemimpin selalu memberikan perhatian kepada bawahan, pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan para bawahan dalam penyelesaian tugas-tugasnya dan pemimpin mendukung bawahan tentang kebutuhan kerja untuk meningkatkan kinerja sehingga Pegawai teliti dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pegawai bisa membuat keputusan yang lebih baik dan lebih rasional, pegawai mampu bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi, pegawai hadir tepat waktu ke Kantor, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target, pegawai mengerjakan pekerjaan yang sudah ditentukan dengan benar sampai pekerjaan itu selesai, pegawai bertanggungjawab atas hasil kerjanya, pegawai merasa bersalah jika pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan, pegawai mudah bekerja sama dengan rekan Tim pada bagian satu divisi lain, pegawai selalu berkoordinasi dengan atasan maupun sesama rekan kerja, pegawai memiliki kerja sama yang baik dengan atasan, pegawai mampu berinovasi dalam bekerja, pegawai dapat mengambil tindakan tanpa menunggu perintah dari atasan dan pegawai memiliki daya kreativitas yang tinggi dalam bekerja.

5.4.2 Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Komunikasi

Berdasarkan hasil pengujian PLS bahwa variabel Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komunikasi. Hasil ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian oleh (Suwandana, 2019), (Andi et al., 2023), (Subendi et al., 2021) dan (Melva et al., 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional pegawai berpengaruh positif terhadap komunikasi kerja.

Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap komunikasi pegawai karena pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi

langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, pemimpin memiliki tekad untuk mencapai tujuan organisasi, pemimpin senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat, pemimpin selalu memberikan motivasi untuk bawasanya, pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan dalam menghasilkan gagasan-gagasan untuk meningkatkan kinerja organisasi, pemimpin selalu memberikan inspirasi kepada bawahan dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, pemimpin selalu berinovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai, pemimpin selalu memberikan solusi terhadap permasalahan kerja yang dihadapi pegawai, pemimpin suka melakukan suatu hal yang baru untuk meningkatkan kinerja, pemimpin selalu memberikan perhatian kepada bawahan, pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan para bawahan dalam penyelesaian tugas-tugasnya dan pemimpin mendukung bawahan tentang kebutuhan kerja untuk meningkatkan kinerja sehingga pegawai mendapatkan instruksi kerja dari pimpinan, pegawai mendapatkan penjelasan dari pimpinan mengenai pentingnya suatu tugas yang akan dilakukan, pegawai mendapatkan informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku di dalam suatu organisasi dari pimpinan, pegawai mendapatkan dukungan dan motivasi dari pimpinan, pegawai memberikan informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan, pegawai menyampaikan informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan maupun tugas yang tidak dapat diselesaikan kepada pimpinan, pegawai menyampaikan saran-saran perbaikan dari bawahan atas pekerjaan kepada pimpinan, pegawai menyampaikan keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaan yang telah dilakukannya kepada pimpinan, pegawai memperbaiki koordinasi tugas sesama pegawai, pegawai melakukan upaya pemecahan masalah sesama pegawai, pegawai saling berbagi informasi sesama pegawai, pegawai melakukan upaya pemecahan konflik sesama pegawai dan pegawai membina hubungan melalui kegiatan bersama.

5.4.3 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian PLS bahwa variabel Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sependapat dengan penelitian Yuan Prasetya Yuditio et al., (2024), Mijaya & Susanti, (2023), Shefani & Jaya, (2024),

Yusuf et al., (2024), Said, (2024), (Melva et al., 2023) dan (Subendi et al., 2021) mengatakan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada variabel komunikasi terhadap kinerja pegawai karena pegawai mendapatkan instruksi kerja dari pimpinan, pegawai mendapatkan penjelasan dari pimpinan mengenai pentingnya suatu tugas yang akan dilakukan, pegawai mendapatkan informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku di dalam suatu organisasi dari pimpinan, pegawai mendapatkan dukungan dan motivasi dari pimpinan, pegawai memberikan informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan, pegawai menyampaikan informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan maupun tugas yang tidak dapat diselesaikan kepada pimpinan, pegawai menyampaikan saran-saran perbaikan dari bawahan atas pekerjaan kepada pimpinan, pegawai menyampaikan keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaan yang telah dilakukannya kepada pimpinan, pegawai memperbaiki koordinasi tugas sesama pegawai, pegawai melakukan upaya pemecahan masalah sesama pegawai, pegawai saling berbagi informasi sesama pegawai, pegawai melakukan upaya pemecahan konflik sesama pegawai dan pegawai membina hubungan melalui kegiatan bersama sehingga Pegawai teliti dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pegawai bisa membuat keputusan yang lebih baik dan lebih rasional, pegawai mampu bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi, pegawai hadir tepat waktu ke Kantor, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target, pegawai mengerjakan pekerjaan yang sudah ditentukan dengan benar sampai pekerjaan itu selesai, pegawai bertanggungjawab atas hasil kerjanya, pegawai merasa bersalah jika pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan, pegawai mudah bekerja sama dengan rekan Tim pada bagian satu divisi lain, pegawai selalu berkoordinasi dengan atasan maupun sesama rekan kerja, pegawai memiliki kerja sama yang baik dengan atasan, pegawai mampu berinovasi dalam bekerja, pegawai dapat mengambil tindakan tanpa menunggu perintah dari atasan dan pegawai memiliki daya kreativitas yang tinggi dalam bekerja.

5.4.4 Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komunikasi Sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional Berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan Komunikasi sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi karena pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, pemimpin memiliki tekad untuk mencapai tujuan organisasi, pemimpin senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat, pemimpin selalu memberikan motivasi untuk bawahannya, pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan dalam menghasilkan gagasan-gagasan untuk meningkatkan kinerja organisasi, pemimpin selalu memberikan inspirasi kepada bawahan dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, pemimpin selalu berinovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai, pemimpin selalu memberikan solusi terhadap permasalahan kerja yang dihadapi pegawai, pemimpin suka melakukan suatu hal yang baru untuk meningkatkan kinerja, pemimpin selalu memberikan perhatian kepada bawahan, pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan para bawahan dalam penyelesaian tugas-tugasnya dan pemimpin mendukung bawahan tentang kebutuhan kerja untuk meningkatkan kinerja, pegawai mendapatkan instruksi kerja dari pimpinan, pegawai mendapatkan penjelasan dari pimpinan mengenai pentingnya suatu tugas yang akan dilakukan, pegawai mendapatkan informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku di dalam suatu organisasi dari pimpinan, pegawai mendapatkan dukungan dan motivasi dari pimpinan, pegawai memberikan informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan, pegawai menyampaikan informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan maupun tugas yang tidak dapat diselesaikan kepada pimpinan, pegawai menyampaikan saran-saran perbaikan dari bawahan atas pekerjaan kepada pimpinan, pegawai menyampaikan menyampaikan keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaan yang telah dilakukannya kepada pimpinan, pegawai memperbaiki koordinasi tugas sesama pegawai, pegawai

melakukan upaya pemecahan masalah sesama pegawai, pegawai saling berbagi informasi sesama pegawai, pegawai melakukan upaya pemecahan konflik sesama pegawai dan pegawai membina hubungan melalui kegiatan bersama sehingga Pegawai teliti dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pegawai bisa membuat keputusan yang lebih baik dan lebih rasional, pegawai mampu bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi, pegawai hadir tepat waktu ke Kantor, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target, pegawai mengerjakan pekerjaan yang sudah ditentukan dengan benar sampai pekerjaan itu selesai, pegawai bertanggungjawab atas hasil kerjanya, pegawai merasa bersalah jika pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan, pegawai mudah bekerja sama dengan rekan Tim pada bagian satu divisi lain, pegawai selalu berkoordinasi dengan atasan maupun sesama rekan kerja, pegawai memiliki kerja sama yang baik dengan atasan, pegawai mampu berinovasi dalam bekerja, pegawai dapat mengambil tindakan tanpa menunggu perintah dari atasan dan pegawai memiliki daya kreativitas yang tinggi dalam bekerja.