

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN LOCUS OF  
CONTROL SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA  
PERUMDA TIRTANADI SUMATERA  
UTARA CABANG TUASAN**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH :**

**NAMA : ADELLA PUTRI**  
**NPM : 2005160374**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2024**

## ABSTRAK

### PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *LOCUS OF CONTROL* SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PERUMDA TIRTANADI SUMATERA UTARA CABANG TUASAN

**Adella Putri**

Program Studi Manajemen

E-mail: [adellaputri18042002@gmail.com](mailto:adellaputri18042002@gmail.com)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi *locus of control* dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi *locus of control*. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 80 responden yang merupakan pegawai Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS) untuk menguji empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi *locus of control* (artinya *locus of control* menjadi variabel moderasi), terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi *locus of control* (artinya *locus of control* menjadi variabel moderasi).

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, *Locus of Control*, Kinerja Pegawai

## **ABSTRACT**

### ***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH LOCUS OF CONTROL AS A MODERATING VARIABLE AT PERUMDA TIRTANADI NORTH SUMATRA, TUASAN BRANCH***

***Adella Putri***

*Management Study Program*

*E-mail: adellaputri18042002@gmail.com*

*The aim of this research is to examine and analyze the influence of transformational leadership on employee performance, the influence of work motivation on employee performance, the influence of transformational leadership on employee performance moderated by locus of control, and the influence of work motivation on employee performance moderated by locus of control. This study utilizes an associative research approach, with a sample of 80 respondents, all employees of Perumda Tirtanadi North Sumatra, Tuasan Branch. Data collection was carried out using a questionnaire, and data analysis was performed using Partial Least Squares (SmartPLS) to test the four proposed hypotheses. The results show a positive and significant effect of transformational leadership on employee performance, a positive and significant effect of work motivation on employee performance, a positive and significant effect of transformational leadership on employee performance moderated by locus of control (indicating that locus of control serves as a moderating variable), and an effect of work motivation on employee performance moderated by locus of control (indicating that locus of control serves as a moderating variable).*

***Keywords:*** *Transformational Leadership, Work Motivation, Locus of Control, Employee Performance*



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 29 November 2024, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan sependapatnya:

MEMUTUSKAN

Nama : **GADELLA PUTRI**  
 NPM : **2005160374**  
 Program Studi : **MANAJEMEN**  
 Kosentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
 Judul Tugas Akhir : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN LOCUS OF CONTROL SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PERUMDA TIRTAN DI SUMATERA UTARA CABANG TUAAN**

Keputusan : (A) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Tim Penguji

Penguji I

Penguji II

Prof. Dr. FAJAR PARARIBU, S.E., M.M

Drs. MHD ELFI AZHAR, M.Si

Pembimbing

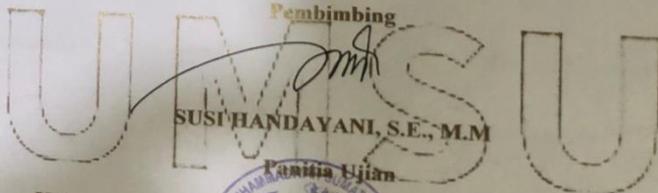
SUSI HANDAYANI, S.E., M.M

Ketua

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA

Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas akhir ini disusun oleh :

Nama : ADELLA PUTRI  
N.P.M. : 2005160374  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN LOCUS OF CONTROL SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PERUMDA TIRTANADI SUMATERA UTARA CABANG TUASAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan tugas akhir.

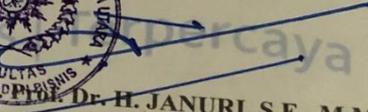
Medan, November 2024

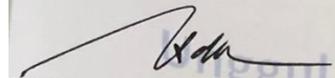
Pembimbing

  
SUSI HANDAYANI, S.E., M.M.

Ketua Program Studi Manajemen

Disetujui Oleh :

  
Asst. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA

  
JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR**

Nama Lengkap : ADELLA PUTRI  
 NPM : 2005160374  
 Program Studi : MANAJEMEN  
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN LOCUS OF CONTROL SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PERUMDA TIRTANADI SUMATERA UTARA CABANG TUASAN

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	- Perbaiki Identifikasi masalah - Perbaiki format dan redaksional	16/6 - 2024	
BAB 2	- Perbaiki kerangka konseptual - Hipotesis	25/6 - 2024	
BAB 3	- Perbaiki populasi dan sampel	25/6 - 2024	
BAB 4	- Perbaiki pembahasan - Bertajam pembahasan	28/10 - 2024	
BAB 5	- Perbaiki kesimpulan dan Saran	1/11 - 2024	
Daftar Pustaka	- Mendeleley	1/11 - 2024	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	- AOC	8/11 - 2024	

Diketahui oleh:  
 Ketua Program Studi

**JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si**

Medan, November 2024

Disetujui oleh:  
 Dosen Pembimbing

**SUSI HANDAYANI, S.E., M.M**

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Adella Putri  
NPM : 2005160374  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan *Locus of Control* Sebagai Variabel Moderating pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
  - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
  - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Juli 2024  
Pembuat Pernyataan



**Adella Putri**

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu'alaihiwasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penulisan ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penulis yaitu: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating Pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan”**.

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tugas akhir. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar-besarnya terutama kepada yang teristimewa Ayahanda Muhammad Syahputra dan

Ibunda Leni Agustina Pasaribu tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan tugas akhir ini. Selanjutnya penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Assoc Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si.selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si, selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara..
6. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku sekretaris program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Susi Handayani., S.E., M.M, selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tugas akhir.
8. Seluruh Dosen dan staff pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu

pengetahuan selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tugas akhir ini.

9. Terima kasih kepada abang saya Dimas Satrio Aji yang sudah memberikan semangat dan dukungan dalam penyelesaian tugas akhir ini.
10. Terima kasih kepada rekan saya Miftahul Jannah yang selalu menemani dan membantu saya selama perkuliahan hingga masa-masa pengerjaan tugas akhir ini terselesaikan.
11. Terima kasih kepada sahabat saya Debi Nur Irmayah dan Suci Afriani yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian tugas akhir ini.
12. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua. Aamiin.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga tugas akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap tugas akhir ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

*Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Medan, Desember 2024  
Penulis

**Adella Putri**  
**2005160374**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	9
1.3 Batasan Masalah .....	10
1.4 Rumusan Masalah .....	10
1.5 Tujuan Penelitian .....	11
1.6 Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI</b> .....	<b>13</b>
2.1 Uraian Teoritis .....	13
2.1.1 Kinerja Pegawai .....	13
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai.....	13
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai .....	15
2.1.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai .....	19
2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai .....	22
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional.....	24
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional .....	24
2.1.2.2 Manfaat Kepemimpinan Transformasional.....	25
2.1.2.3 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional .....	26
2.1.2.4 Faktor Kepemimpinan Transformasional.....	27
2.1.2.5 Indikator Kepemimpinan Transformasional.....	29
2.1.3 Motivasi Kerja.....	31
2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	31
2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat Pemberian Motivasi Kerja.....	32
2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	34
2.1.3.4 Indikator Motivasi Kerja .....	39
2.1.4 <i>Locus of Control</i> .....	40
2.1.4.1 Pengertian <i>Locus of Control</i> .....	40
2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat <i>Locus of Control</i> .....	41
2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi <i>Locus of Control</i> .....	43
2.1.4.4 Indikator <i>Locus of Control</i> .....	44
2.2 Kerangka Konseptual .....	45
2.3 Hipotesis.....	49

<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>51</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	51
3.2 Defenisi Operasional .....	51
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian .....	52
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	53
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	54
3.6 Teknik Analisis Data.....	55
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN60</b>	
4.1 Hasil Penelitian .....	60
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	60
4.2.2 Identitas Responden .....	60
4.2.2.1 Jenis Kelamin.....	61
4.2.2.2 Usia .....	61
4.2.2.3 Pendidikan Terakhir.....	62
4.2.2.4 Lama Bekerja .....	63
4.2.2.5 Status Pernikahan .....	64
4.2.3 Analisis Variabel Penelitian .....	64
4.2.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	64
4.2.3.2 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) . ....	66
4.2.3.3 Variabel Motivasi Kerja (X2) .....	68
4.2.3.4 Variabel <i>Locus Of Control</i> (Z).....	70
4.2 Analisis Data .....	72
4.2.1 Analisis Model Pengukuran / <i>Measurement Model Analysis</i> ( <i>Outer Model</i> ).....	72
4.2.1.1 <i>Convergent Validity</i> .....	72
4.2.1.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	74
4.2.1.3 <i>Cronbach Alpha</i> .....	74
4.2.1.4 <i>Composite Reliability</i> .....	75
4.2.2 Analisis Model Struktural / <i>Structural Model Analysis</i> ( <i>Inner Model</i> ).....	75
4.2.2.1 <i>R-Square</i> .....	75
4.2.2.2 <i>F-Square</i> .....	76
4.2.2.3 Pengujian Hipotesis.....	77
4.3 Pembahasan .....	80
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai .....	80
4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	81
4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi <i>Locus Of Control</i> .....	82
4.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi <i>Locus Of Control</i> .....	83
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>85</b>
5.1 Kesimpulan .....	85
5.2 Saran .....	86

## DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Persentase Penilaian Kinerja Pegawai Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan Periode 2018-2023 .....	5
Tabel 1.2. Hasil Prasurvei Mengenai Kinerja Pegawai Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan .....	6
Tabel 1.3. Hasil Prasurvei Mengenai Kepemimpinan Transformasional Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan .....	7
Tabel 1.4. Hasil Prasurvei Mengenai Motivasi Kerja Karyawan Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan .....	8
Tabel 1.5. Hasil Prasurvei Mengenai <i>Locus Of Control</i> Karyawan Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan .....	8
Tabel 3.1. Definisi Operasional .....	52
Tabel 3.2. Jadwal Pelaksanaan Penelitian.....	53
Tabel 3.3. Jumlah Karyawan PDAM Tirtanadi Provsu .....	54
Tabel 3.4. Skala Likert .....	55
Tabel 4.1. Skala Likert .....	60
Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	61
Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	61
Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan .....	62
Tabel 4.5. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	63
Tabel 4.6. Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....	64
Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai .....	64
Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	66
Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja .....	68
Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel <i>Locus Of Control</i> .....	70
Tabel 4.11. <i>Outer Loading</i> .....	72

Tabel 4.12. <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	74
Tabel 4.13. <i>Cronbach Alpha</i> .....	74
Tabel 4.14. <i>Composite Reliability</i> .....	75
Tabel 4.15. <i>R-Square</i> .....	75
Tabel 4.16. <i>F-Square</i> .....	76
Tabel 4.17. <i>Direct Effect</i> .....	77
Tabel 4.18. <i>Total Effect</i> .....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Paradigma Penelitian.....	49
Gambar 4.1. Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i> .....	73
<i>Gambar 4.2. Hasil Uji Bootstrapping (Direct Effect)</i> .....	78

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam rangka mencapai tujuan dan saat ini belum ada satu perusahaan atau organisasi yang dapat menjalankan kegiatan tanpa memanfaatkan tenaga kerja. Meskipun telah di temukan teknologi baru berupa mesin-mesin otomatis dan komputerisasi berupa perangkat keras maupun perangkat lunak, tetapi bagi sebagian besar perusahaan atau organisasi belum dapat melaksanakan kegiatannya tanpa adanya tenaga kerja. Justru dengan semakin modernnya peralatan produksi, kebutuhan tenaga kerja professional juga akan meningkat. Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi tidak saja ditentukan oleh modal dan fasilitas yang dimiliki, tetapi juga tersedianya sumber daya manusia yang handal.

Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang sehat jasmani maupun rohani serta keahlian yang sesuai dengan tantangan dan kebutuhan dunia kerja yang akan memberikan kinerja terbaiknya untuk memajukan perusahaan. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula (Umam, 2018). Kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan dampak negatif dari suatu kebijakan operasional (Rismawati & Mattalata, 2018). Adapun salah satu faktor

yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai yaitu kepemimpinan pada organisasi tersebut (Kasmir, 2016).

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja pegawai dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan seringkali dianggap sebagai *driver* (Yukl & Gardner, 2020). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauhmana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transformasional oleh (Hater & Bass, 2014). Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Karakteristik pemimpin transformasional dapat dilihat dari kharisma, Inspirasi, stimulasi, dan pertimbangan individual (Robbins, 2016).

Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan- persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru; dan mereka mampu

menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok (Rivai, 2014).

Selain dengan adanya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai, motivasi kerja juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Secara terukur dan terencana motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama dan bekerja efektif secara terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai suatu tujuan (Hasibuan, 2014). Motivasi biasa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal. Faktor internal berasal dari kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri pribadi seseorang, sedangkan faktor eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam individu yang dipengaruhi faktor intern yang dikendalikan oleh manajer.

Dengan demikian tenaga kerja dapat dimotivasi melalui banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan kerja yang berarti. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Jufrizen & Pulungan, 2017) diketahui adanya pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Pengaruh positif dan signifikan menunjukkan bahwa semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai akan semakin meningkat dan baik juga kinerja yang di hasilkan.

Dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik dan motivasi kerja pegawai yang tinggi, tentu saja dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai yang akan berdampak pada kemudahan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pegawai akan bekerja lebih rajin ketika mereka memiliki pemimpin yang menghargai dan memahami mereka serta akan meningkatkan motivasi kerja yang

tinggi dalam diri pegawai. Melalui kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dapat menumbuhkan keyakinan pada diri pegawai dalam menyelesaikan setiap tugas-tugasnya. Keyakinan inilah yang disebut *locus of control*. *Locus of control* merupakan “*generalized belief that a person can or cannot control his own destiny*” yaitu keyakinan bahwa seseorang dapat atau tidak dapat mengendalikan takdirnya sendiri (Ayudiati, 2010).

*Locus of control* adalah tingkatan di mana individu menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri jika situasi pekerjaan tidak menarik, mereka percaya bahwa tidak ada seorang pun yang dapat disalahkan selain diri sendiri. Individu yang memiliki *locus of control* tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi pula dikarenakan individu tersebut akan melakukan pekerjaan dengan baik dan mau membantu menyelesaikan masalah rekan kerja yang mana pegawai rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu, untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan kerja dengan sukarela (Robbins, 2016).

Setiap perusahaan atau organisasi sudah pasti menginginkan kinerja terbaik dari setiap pegawainya, begitu juga dengan salah satu perusahaan yang ada di Kota Medan yaitu Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan yang merupakan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirtanadi. Ini adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang beroperasi di Provinsi Sumatera Utara, Indonesia. Perumda Tirtanadi bertanggung jawab atas penyediaan layanan air minum bagi masyarakat di wilayahnya, termasuk pengelolaan sumber daya air, distribusi air, pemeliharaan infrastruktur, dan aspek-aspek lain yang terkait dengan penyediaan air minum.

Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan memiliki misi “Meningkatkan laba perusahaan dan kontribusi kepada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara melalui peningkatan jumlah pelanggan, efisiensi dan peningkatan kualitas sumber daya pegawai”. Untuk itu Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan harus mampu meningkatkan kinerja pegawainya guna mencapai misi tersebut. Namun Berdasarkan survey pendahuluan yang penulis lakukan terdapat beberapa masalah yang terjadi di Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan yaitu permasalahan terkait kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel pencapaian kinerja pegawai Perumda Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara dibawah ini.

**Tabel 1.1 Persentase Penilaian Kinerja Pegawai Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan Periode 2018-2023**

<b>Tahun</b>	<b>Target (%)</b>	<b>Ketercapaian (%)</b>
2018	95%	87%
2019	95%	93%
2020	95%	88%
2021	95%	92%
2022	95%	90%
2023	95%	86%

Sumber: Divisi SDM Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan

Seperti yang tertera pada Tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa realisasi kinerja pegawai Perumda Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara mengalami fluktuasi dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2023. Hal ini terlihat masih terdapat kinerja pegawai yang tidak konsisten, karena mengalami penurunan dan kenaikan yang berubah-ubah sehingga pegawai belum bisa dinilai dengan pasti dalam pencapaian kinerjanya. Masalah ini juga sesuai dengan hasil prasurevei yang peneliti lakukan terhadap 30 pegawai Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan.

**Tabel 1.2. Hasil Prasurvei Mengenai Kinerja Pegawai Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan**

No	Pernyataan	Ya	Tidak
	<b>Kualitas Kerja</b>		
1	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan kualitas yang ditetapkan perusahaan	20 (66,67%)	10 (33,33%)
	<b>Kuantitas Kerja</b>		
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang ditargetkan	15 (50%)	15 (50%)
	<b>Kehandalan</b>		
3	Saya memiliki integritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas	30 (100%)	0

Sumber: Hasil Prasurvei (2024)

Dari tabel 1.2 di atas, dapat disimpulkan bahwa dari 30 pegawai, masih ada 10 (33,33%) orang pegawai yang belum mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan kualitas yang ditetapkan perusahaan dan juga 15 (50%) orang pegawai belum dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang ditargetkan. Hal ini terjadi dikarenakan kebutuhan kerja pegawai seperti menyangkut peralatan kerja belum optimal mendapatkan perhatian sehingga cenderung menghambat pekerjaan misalnya hasil perbaikan teknis yang masih kurang maksimal. Karena bagian teknik beban tugasnya luas sehingga sulit untuk tepat waktu dalam pembacaan *water* meter.

Masalah kinerja pegawai yang sudah diuraikan sebelumnya juga berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan *locus of control*. Beberapa pegawai di bagian pelayanan pelanggan merasa pimpinan jarang memberikan apresiasi atas usaha mereka dalam menyelesaikan keluhan pelanggan. Hal ini sesuai dengan hasil prasurvei yang peneliti lakukan terhadap 30 pegawai Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan.

**Tabel 1.3. Hasil Prasurvei Mengenai Kepemimpinan Transformasional Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan**

No	Pernyataan	Ya	Tidak
<b>Visi</b>			
1	Pimpinan mampu mewujudkan visi perusahaan	20 (66,67%)	10 (33,33%)
<b>Inspirasional</b>			
2	Pemimpin memberikan motivasi untuk menaikkan semangat pegawai	10 (33,33%)	20 (66,67%)
<b>Kepemimpinan yang Mendukung</b>			
3	Pimpinan memberikan apresiasi terhadap hasil kerja yang dicapai pegawai bukan hanya dari segi finansial tetapi juga dari segi non-finansial	5 (16,67%)	25 (83,33%)

Sumber: Hasil Prasurvei (2024)

Dari tabel 1.3 di atas, dapat disimpulkan bahwa dari 30 pegawai, masih ada 10 (33,33%) orang pegawai yang merasa pimpinan belum mampu mewujudkan visi perusahaan, 20 (66,67%) orang merasa pemimpin belum memberikan motivasi untuk menaikkan semangat pegawai, dan 25 (83,33%) orang pegawai merasa pimpinan belum maksimal memberikan apresiasi terhadap hasil kerja yang dicapai pegawai. Hal ini terjadi dikarenakan beberapa pegawai merasa pekerjaannya tidak dihargai, sehingga semangat kerjanya menurun dan mereka hanya bekerja untuk memenuhi tugas minimal. Kemudian pimpinan tidak pernah memberikan umpan balik konstruktif atau membantu pegawai dalam mengatasi masalah kerja, sehingga pegawai merasa tidak didukung dan kurang termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Kemudian adanya penurunan motivasi pegawai dikarenakan adanya beban kerja yang tidak merata di antara pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil prasurvei yang peneliti lakukan terhadap 30 pegawai Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan.

**Tabel 1.4. Hasil Prasurvei Mengenai Motivasi Kerja Karyawan Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan**

No	Pernyataan	Ya	Tidak
	<b>Visi</b>		
1	Saya selalu memberikan yang terbaik dalam setiap tugas yang saya kerjakan	30 (100%)	0
	<b>Orientasi Tugas/Sasaran</b>		
2	Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	30 (100%)	0
	<b>Usaha untuk maju</b>		
3	Saya siap menerima pekerjaan tambahan apabila dibutuhkan oleh perusahaan	8 (26,67%)	22 (73,33%)

Sumber: Hasil Prasurvei (2024)

Dari tabel 1.4 di atas, dapat disimpulkan bahwa dari 30 pegawai, masih ada 22 (73,33%) orang pegawai yang belum siap menerima pekerjaan tambahan apabila dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan beberapa pegawai di bagian pengolahan air merasa kelebihan beban kerja karena harus menangani tugas tambahan yang seharusnya dikerjakan oleh tim lain, sementara rekan-rekannya di bagian lain memiliki beban kerja yang lebih ringan. Kemudian keyakinan dalam pengambilan keputusan juga masih lambat di Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan. Hal ini sesuai dengan hasil prasurvei yang peneliti lakukan terhadap 30 pegawai Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan.

**Tabel 1.5. Hasil Prasurvei Mengenai *Locus Of Control* Karyawan Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan**

No	Pernyataan	Ya	Tidak
	<b>Kepercayaan Diri</b>		
1	Saya mampu mengambil keputusan yang rasional dalam segala situasi apabila dibutuhkan demi kelancaran penyelesaian pekerjaan	7 (23,33%)	23 (76,67)
	<b>Suka Bekerja Keras</b>		
2	Saya siap menerima pengarahan dan hukuman dari atasan setiap saya melakukan kesalahan kerja	30 (100%)	0
	<b>Memiliki Kepuasan Diri</b>		
3	Saya melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati dan kemampuan saya	25 (83,33%)	5 (16,67%)

Sumber: Hasil Prasurvei (2024)

Dari tabel 1.5 di atas, dapat disimpulkan bahwa dari 30 pegawai, masih ada 23 (76,67%) orang pegawai belum mampu mengambil keputusan yang rasional dalam segala situasi apabila dibutuhkan demi kelancaran penyelesaian pekerjaan. Pegawai cenderung menghindari pengambilan keputusan karena takut salah, mengandalkan keputusan dari level manajemen yang lebih tinggi. Dalam situasi darurat seperti kebocoran besar, pegawai di lapangan menunggu arahan dari manajer alih-alih mengambil tindakan cepat untuk meminimalkan kerusakan.

Berdasarkan penjelasan dan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating Pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pengamatan awal yang penulis lakukan, maka dapat diidentifikasi masalah yang berkenaan dengan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, *locus of control* dan kinerja pegawai pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan yaitu:

1. Masih terdapat kinerja pegawai yang tidak konsisten, karena mengalami penurunan dan kenaikan yang berubah-ubah sehingga pegawai belum bisa dinilai dengan pasti dalam pencapaian kerjanya.
2. Beberapa pegawai di bagian pelayanan pelanggan merasa pimpinan jarang memberikan apresiasi atas usaha mereka dalam menyelesaikan keluhan pelanggan.

3. Kemudian menurunnya motivasi pegawai dikarenakan adanya beban kerja yang tidak merata, bebrapa pegawai di bagian pengolahan air merasa kelebihan beban kerja dan harus menangani tugas tambahan yang seharusnya dikerjakan oleh tim lain.
4. Pengambilan keputusan juga masih lambat di Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan, Pegawai cenderung menghindari pengambilan keputusan karena takut salah, mengandalkan keputusan dari level manajemen yang lebih tinggi.

### **1.3 Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya pada faktor kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *locus of control*.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan diatas, maka secara spesifik penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan?
3. Apakah *locus of control* memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan?

4. Apakah *locus of control* memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis peran *locus of control* dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis peran *locus of control* dalam memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian dalam ilmu manajemen khususnya mengenai kepemimpinan transformasional, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan *locus of control* sebagai variabel moderating.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan sebagai bahan masukan dan saran bagi organisasi terhadap peningkatan sumber daya manusia agar menciptakan organisasi yang lebih baik lagi.
- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan informasi yang diperlukan serta perbandingan bagi penelitian dimasa yang akan datang.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Pegawai**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Setiap organisasi harus mampu memanfaatkan kemampuan penuh dari para pegawainya dan haruslah memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk menumbukan dan menyadari potensinya. Dalam hal ini perusahaan berkewajiban meningkatkan kinerja dan kualitas kehidupan kerja pegawainya. Kinerja dan kualitas kehidupan kerja pegawai tidak hanya mengacu kepada hal seperti kondisi kerja dan upah saja, tetapi sejauh mana pegawai dapat menggunakan kemampuannya menggeluti pekerjaan yang yang di minantinya dan memperoleh pengembangan kemampuan, keterampilan dan wawasan serta pola pikir.

Menurut (Mangkunegara, 2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dan dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Wibisono, 2011) menyatakan kinerja adalah hasil dari prestasi pegawai yang telah di capai seorang pegawai sesuai dengan fungsi pokoknya pada periode tertentu. Sedangkan menurut (Rivai, 2014), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan seseorang yang sepatutnya memiliki drajat kesesuaian dan tingkat kemampuan tertentu.

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif

untuk tercapainya tujuan organisasi. Dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut kinerja. Kinerja dapat diukur melalui penilaian kinerja yang yang dapat dilakukan perusahaan setiap periodenya (Daulay & Manaf, 2017).

Kinerja pegawai adalah hal yang penting untuk sebuah perusahaan, jika kerja pegawai baik maka akan menguntungkan bagi perusahaan, untuk mencapai tujuan suatu perusahaan, tentunya pegawai dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang ia miliki (Tufti & Siswadi, 2022). Kinerja pegawai juga dapat disebut juga sebagai *job performance* yaitu kemampuan seorang pegawai dalam bekerja. Semakin tinggi kinerja pegawai maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Jufrizen & Hadi, 2021) Kinerja adalah suatu pekerjaan yang dilakukan seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam suatu perusahaan agar mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Pesik, Sepang, Rotinsulu, & Sepang, 2019). Adapun menurut (Handayani, 2017) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pendapat diatas, maka penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya berdasarkan keahlian atau kemampuan yang dimilikinya.

### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai**

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Tujuan dari penilaian kinerja ada 10 (sepuluh) bagian menurut (Rivai, 2014), yaitu sebagai berikut:

#### 1) Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam menyelesaikan ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.

#### 2) Keputusan penempatan

Membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

#### 3) Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

#### 4) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan pegawai dengan kepentingan organisasi.

5) Perbaiki Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai.

6) Evaluasi Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

7) Definisi Proses Pegawai

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan pegawai di departemen SDM.

8) Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.

10) Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawai.

Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan (Sunyoto, 2018) adalah:

1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.

- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang di embannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut (Wibowo, 2016) manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

- 1) Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi.
- 2) Mengidentifikasi tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang.
- 3) Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat bantu untuk memecat di kemudian hari.
- 4) Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi.
- 5) Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.

- 6) Melobi penilaian untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan
- 7) Mendapatkan kesenangan khusus.
- 8) Menyepakati tujuan pembelajaran.
- 9) Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
- 10) Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan.
- 11) Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
- 12) Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya dan Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2017) manfaat dari penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
- 6) Alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai *performance* yang baik.

- 7) Alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.

Untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

### **2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai disuatu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan organisasi dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut, (Kasmir, 2016) menguraikannya sebagai berikut:

#### **1) Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki self efficacy/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

#### **2) Kepemimpinan transformasional**

kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan membangun hubungan positif dengan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama melalui pengembangan visi dan partisipasi aktif.

### 3) Keterikatan/Keterlibatan Kerja

Meupakan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya. Ini mencakup rasa keterikatan yang mendalam terhadap tugas-tugas yang dilakukan, rasa memiliki terhadap pekerjaan, dan identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Menurut (Asmara & Utama, 2022), faktor yang mempengaruhi baik-buruknya kinerja seorang karyawan yaitu dilihat dari:

#### 1) *Locus of control* (Lokus kendali)

Locus of control mengacu pada sejauh mana seseorang percaya bahwa mereka memiliki kendali atas hasil atau kejadian dalam hidup mereka. Karyawan dengan locus kendali umumnya menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka merasa memiliki kendali atas situasi pekerjaan dan termotivasi untuk mencapai hasil terbaik

#### 2) *Self efficacy* (Efikasi diri)

Karyawan dengan self-efficacy tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menjalankan tugas, lebih gigih saat menghadapi tantangan, dan lebih produktif. Sebaliknya, karyawan dengan self-efficacy rendah mungkin ragu terhadap kemampuan mereka, yang bisa menurunkan kinerja.

#### 3) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung hubungan kerja yang baik antar karyawan dapat meningkatkan motivasi, fokus, dan produktivitas karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menurunkan semangat kerja, meningkatkan tingkat absensi, dan mengakibatkan penurunan kinerja.

Waney, (Tamengkel & Rumawas, 2021) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1) *Transformational Leadersip*

Kepemimpinan transformatif yaitu proses dimana seorang pemimpin merangsang tingkat kebutuhan yang lebih tinggi untuk membantu pengikut mencapai lebih dari yang biasanya mereka harapkan.

2) *Job Involvement*

Keterlibatan karyawan yaitu sebagai keterikatan mental dan intelektual seorang karyawan dengan pekerjaan, organisasi, manajer, atau kolega mereka, yang memotivasi mereka untuk melangkah lebih jauh.

Sedangkan (Setiawan & Kasmari, 2024) mengungkapkan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1) Keterlibatan Kerja

Partisipasi kerja merupakan ukuran seberapa besar orang menilai pekerjaan mereka secara psikologis dan seberapa besar mereka menganggap kinerja sebagai sumber harga diri.

2) Motivasi Kerja

Motivasi yang kuat dalam bekerja akan menginspirasi orang untuk mencapai tujuan dan meningkatkan produktivitas, hal ini merupakan salah satu cara lain motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan

3) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional sebagai perilaku yang terorganisir untuk mempengaruhi bawahan guna meningkatkan kinerjanya, mencapai tujuan

organisasi, dan menginspirasi bawahan untuk menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai**

Untuk mengukur kinerja dapat di gunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan. Indikator inilah yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja (Mangkunegara, 2017), adalah:

##### 1) Kualitas Kerja

Ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan.

##### 2) Kuantitas Kerja

Output, perlu diperhatikan juga bukan hanya out put rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja “*extra*”

##### 3) Dapat tidaknya diandalkan

Mengikuti instruksi, inisiaif, hati-hati, dan kerajinan.

##### 4) Sikap

Sikap terhadap organisasi pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

Ada beberapa indikator kinerja bagi seseorang pegawai menurut (Tarmizi & Hutasuhut, 2022) yakni:

##### 1) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah lamanya waktu dari seorang pegawai yang bekerja dalam 1 hari. Kuantitas ini dapat kita ketahui melalui seberapa cepat pegawai tersebut bekerja.

## 2) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa giat pegawai tersebut melaksanakan tugasnya dengan cara yang efisien.

## 3) Tanggung jawab

Tanggung jawab kerja adalah suatu kesadaran diri dari seorang pegawai bahwa mereka harus mematuhi peraturan perusahaan dan menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tanggungan yang diberikan kepadanya.

## 4) Inisiatif

Inisiatif kerja yaitu seorang pegawai harus mempunyai kemampuan bekerja yang tinggi dan dapat melakukan sesuatu dengan tindakan yang berbeda asal tetap pada tujuan yang sama.

## 5) Kemampuan bekerja sama

Kemampuan kerja adalah seorang pegawai harus mampu bekerjasama dengan rekan kerjanya untuk melakukan pekerjaan yang telah ditentukan untuknya dengan tujuan agar mendapatkan hasil yang diinginkan.

Sedangkan menurut (Prayogi & Nursidin, 2018) terdapat 4 indikator kinerja pegawai sebagai berikut:

- 1) Efektivitas dan efisiensi, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar, kemampuan untuk memilih peralatan yang tepat dalam mencapai tujuan
- 2) Orientasi tanggung jawab, Orientasi tanggung jawab yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan mengevaluasi pekerjaan dengan baik yaitu menilai hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari pekerjaannya.

- 3) Disiplin, yaitu sikap atau kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, dan sesuai dengan target yang ditentukan.
- 4) Inisiatif, yaitu yaitu kemampuan untuk bertanya, memberi kritik dan saran.

## **2.1.2 Kepemimpinan Transformasional**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional menjadikan pengikutnya melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Pemimpin transformasional akan melakukan banyak hal untuk memberdayakan pengikutnya dan menjadikan mereka untuk tidak lagi bergantung kepada dirinya.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik (Robbins, 2016). Menurut (Rothwell, STAvros, & Sullivan, 2016) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengubah bawahannya untuk berkembang melebihi kepentingan pribadinya dan menantang atau merangsang mereka untuk mengejar tujuan bersama.

Menurut (Northouse, 2013) kepemimpinan transformasional adalah Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain. Sedangkan (Wong, Cummings, & Ducharme, 2018), menjelaskan

kepemimpinan transformasional adalah suatu bentuk kepemimpinan yang mampu memotivasi dan menginspirasi anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dengan cara memberikan arahan yang jelas, mengembangkan visi yang inspiratif, dan membangun hubungan yang saling percaya. Kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya (Yukl & Gardner, 2020).

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional menginspirasi, memotivasi, dan membangun hubungan yang positif dengan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama melalui pengembangan visi dan partisipasi aktif. Kepemimpinan transformasional adalah cara seorang pemimpin memotivasi dan memberdayakan orang-orang di bawah tanggung jawabnya untuk bekerja sama mewujudkan visi organisasi.

#### **2.1.2.2 Manfaat Kepemimpinan Transformasional**

Manfaat dari adanya kepemimpinan transformasional di perusahaan atau organisasi menurut (Dumdum, Lowe, & Avolio, 2013), yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.
- 2) Meningkatkan kreativitas dan inovasi, karena karyawan merasa didukung dan dihargai oleh pemimpinnya.
- 3) Meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan, karena pemimpin transformasional membantu karyawan untuk merasa lebih dihargai dan diberdayakan dalam pekerjaan mereka.

- 4) Meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan pemimpinnya, karena pemimpin transformasional memberikan inspirasi dan arah yang jelas dalam mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan transformasional tentu memiliki manfaat bagi kemajuan perusahaan terutama bagi karyawan, menurut (Breevaart et al, 2014) manfaat dari adanya kepemimpinan transformasional adalah:

- 1) Peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan, termasuk peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan kepercayaan diri.
- 2) Peningkatan kinerja karyawan, termasuk peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan inovasi, dan peningkatan produktivitas.
- 3) Penurunan tingkat kelelahan dan *burnout* pada karyawan.

### **2.1.2.3 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Haris (2015) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

- 1) Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
- 2) Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
- 3) Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
- 4) Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Menurut (Edison, Anwar, & Komariyah, 2016) ada beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
- 2) Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.
- 3) Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
- 4) Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
- 5) Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

#### **2.1.2.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka. Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional sering kali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. Mereka efektif dalam memotivasi pengikut untuk bertindak dalam cara yang mendukung kepentingan yang lebih besar, dari pada kepentingan mereka sendiri (Northouse, 2013). Ada empat faktor kepemimpinan transformasional yang dipengaruhi yaitu:

- 1) Pengaruh ideal adalah komponen emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat sebagai pengikut.
- 2) Motivasi yang menginspirasi. Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada karyawan, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.
- 3) Rangsangan intelektual. Hal ini mencakup yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi.
- 4) Pertimbangan yang diadaptasi. Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan saksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu karyawan benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional sering kali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. (Thoha, 2014) merumuskan empat faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan (*Intelligence*)

Kecerdasan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dan mengerti sebab dan akibat kejadian atau permasalahan, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat dalam menemukan penyelesaiannya.

## 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan social

Pemimpin yang baik itu memiliki sikap yang cenderung matang dan emosi yang stabil. Artinya pimpinan tidak mudah marah, tersinggung perasaannya dan meledak secara emosional. pemimpin menghormati martabat bawahannya, toleran terhadap kelemahan bawahannya dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu prinsipil.

## 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Para pemimpin secara umum memiliki dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Selain itu dukungan dari luar akan memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak.

## 4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Pemimpin yang berhasil mau mengakui diri dan kehormatan para bawahannya dan mampu berpihak kepada bawahannya.

### **2.1.2.5 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Suwatno & Priansa (2018) menemukan lima indikator kepemimpinan transformasional yang memiliki validitas diskriminan antara satu dengan lainnya sebagai berikut:

#### 1) Visi (*Vision*)

Yang dimaksud dengan visi ialah suatu dimensi Kepemimpinan terpenting serta diangkat melalui konstruk lebih luas, yakni kharisma. Penemuan empiris memberikan dukungan atas pernyataan ini.

#### 2) Komunikasi Inspirasional (*Inspirational Communication*)

Motivasi inspirasional sudah dilihat secara detail sebagai komponen terpenting dari suatu Kepemimpinan Transformasional, konstruk ini memberikan definisi secara beraneka ragam.

3) Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive Leadership*)

Salah satu faktor yang membedakan Kepemimpinan Transformasional dengan teori-teori Kepemimpinan yang baru adalah dimasukkannya pertimbangan individual dalam model Transformasional.

4) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual merujuk pada perilaku-perilaku yang dapat meningkatkan minat dan kewaspadaan pegawai atas munculnya masalah. Dengan demikian, hal ini akan mengembangkan kemampuan pegawai dan kecenderungan untuk berpikir tentang masalah – masalah yang ada dalam perspektif yang baru.

5) Kesadaran Personal (*Personal Recognition*)

Istilah kesadaran personal untuk menangkap atau menjelaskan aspek dari *contingent rewards* yang secara konseptual berhubungan dengan kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator, yakni *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Penjelasan dari masing-masing indikator kepemimpinan transformasional menurut (Ancok, 2020) adalah sebagai berikut:

1) *Idealized Influence* (Pengaruh yang Diidealkan)

Yaitu pimpinan yang mempunyai karisma dan kekuatan serta pengaruh yang besar untuk memberikan motivasi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan.

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi yang Inspirasional)

Perilaku pemimpin yang menginspirasi dan merangsang antusiasme bawahan terhadap prestasi, serta mendemonstrasikan komitmennya terhadap tujuan perusahaan serta meningkatkan optimisme dan antusiasme bawahan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Perilaku pimpinan dalam menciptakan ide-ide baru untuk menciptakan kemajuan pada sebuah organisasi serta menjadi pimpinan yang mampu mempengaruhi bawahan untuk dapat menemukan perspektif baru yang diharapkan dapat menjadi pemecahan masalah yang sedang atau akan dihadapi oleh sebuah organisasi.

4) *Individualized Consideration* (Perhatian perseorangan)

Pemimpin mampu memperlakukan orang lain terutama bawahan sebagai individu atau pribadi unik dan mempertimbangkan kebutuhan individualnya serta aspirasi dan saran-sarannya.

### **2.1.3 Motivasi kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi kerja**

Motivasi telah lama menjadi tugas manajemen, menimbulkan permasalahan yang paling sulit dan penting untuk dipecahkan. Manajemen telah menggunakan banyak metode untuk memperbaiki motivasi. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *visible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan (Rivai 2014).

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Kadarisman, 2013), Sedangkan (Wibowo, 2016) mengungkapkan motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan, pada pencapaian tujuan.

(Daulay, Pasaribu, Putri, & Astuti, 2017) menjelaskan bahwa motivasi adalah sebuah alasan atau dorongan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut.

Dari pendapat di atas didefinisikan bahwa motivasi adalah merupakan pendorong atau penggerak seseorang untuk mau bertindak dan bekerja dengan giat sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Kemudian karyawan yang termotivasi sangat mengerti tujuan dan tindakan mereka dan juga meyakini bahwa tujuan tersebut akan tercapai sesuai dengan apa yang sudah direncanakan.

#### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Pemberian Motivasi kerja**

Pada dasarnya semua orang dalam menjalani aktivitas rutin di kehidupannya seahar hari membutuhkan suatu dorongan semangat yang berasal dari sebuah motivasi agar tiap individu menjadi lebih bergairah dalam menjalankan setiap aktivitasnya. Motivasi bertujuan memberi rasa senang pada

tiap individu atau kelompok agar lebih maksimal dalam menjalankan suatu aktivitas, kegiatan, pekerjaan demi mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi itu sendiri tentunya memiliki manfaat dan tujuan sebagaimana menurut pendapat para ahli dibawah ini.

Manfaat motivasi adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standar yang benar dan dalam jangka waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya (Planda, 2018).

Selanjutnya (Bukhari & Pasaribu, 2019) menyatakan motivasi dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan dan dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Motivasi kerja merupakan bagian yang *urgen* dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai.
- 2) Motivasi kerja mengandung dua tujuan utama dalam diri individu yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi.
- 3) Motivasi kerja yang diberikan kepada seseorang hanya efektif manakala di dalam diri seseorang itu memiliki kepercayaan atau keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi.

Dari pendapat para ahli di atas dapat di simpulkan bahwa motivasi memiliki manfaat untuk menjadi penggerak dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Karena motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itu, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama.

### **2.1.3.3 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi terbentuk karena adanya dorongan dari dalam ataupun luar pihak yang termotivasi. Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor organisasi. Faktor-faktor yang sifatnya individu adalah kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap dan kemampuan.

Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, kemampuan pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh beberapa para ahli berikut ini. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut (Sunyoto, 2018) ada tujuh, yaitu:

#### 1) Motivasi kerja,

Motivasi kerja adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

## 2) Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dimotivasi kerjakan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

## 3) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian SDM, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

## 4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan.

## 5) Tanggung Jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

#### 6) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

#### 7) Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

Sedangkan menurut (Sutrisno, 2016) motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan di pengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

#### 1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

##### a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan

apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun dia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

1. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
3. Pimpinan yang adil dan bijaksana, dan
4. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
5. Keinginan untuk berkuasa

## 2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

### a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memenuhi pelaksanaan pekerjaan.

### b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang palaing ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

### c) Supervise yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

### d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

### e) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi

semata, tetapi pada satu masamereka juga berharap akan dapat kesempatan meduduki jabatan dalam perkantoran.

f) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja keras yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi pera karyawan.

Menurut (Ardana, Mujiati, & Utama, 2014) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi antara lain:

a. Karakteristik individu yang terdiri dari:

- a) Minat
- b) Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan
- c) Kebutuhan individual
- d) Kemampuan atu kompensasi
- e) Pengetahuan tentang pekerjaan
- f) Emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai

b. Faktor Pekerjaan

- a) Gaji dan benefit yang diterima
- b) Kebijakan-kebijakan perusahaan
- c) Supervisi
- d) Hubungan antar manusia
- e) Kondisi pekerjaan seperti jam kerja, lingkungan fisik dan sebagainya.
- f) Budaya organisasi

#### **2.1.3.4 Indikator Motivasi kerja**

Adapun motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan indikator-indikator tertentu sebagai pilihan. Sesuai pendapat (Wibowo, 2016) bahwa indikator motivasi kerja adalah *engagement*, *commitment*, *statisfaction*, dan *turnover*. Adapun indikator motivasi kerja menurut (Fadillah, Widodo, & Budiarmo, 2013) yaitu tanggung jawab

prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan atas kinerja, dan pekerjaan yang menantang.

(Sedarmayanti, 2015) menyebutkan ada sembilan indikator motivasi kerja, antara lain adalah gaji, kebijakan dan administrasi, hubungan kerja, kondisi kerja, pekerjaan itu sendiri, peluang untuk maju, pengakuan atau penghargaan, keberhasilan dan tanggung jawab. Sedangkan (Mangkunegara, 2017) menyebutkan bahwa indikator motivasi yaitu kerja keras, orientasi masa depan, tingkat cita-cita yang tinggi, orientasi tugas/sasaran, usaha untuk maju, ketekunan, pemanfaatan waktu dan rekan kerja yang dipilih.

#### **2.1.4 *Locus Of Control***

##### **2.1.4.1 *Pengertian Locus Of Control***

Konsep tentang *locus of control* pertama kali dikemukakan oleh Rotter pada tahun 1996 yang merupakan ahli teori pembelajaran sosial. *Locus of control* dapat diartikan sebagai cara pandang seseorang terhadap sesuatu peristiwa apakah dia dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi pada dirinya.

*Locus of control* adalah tingkat di mana individu, yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri akan tetapi yang lain melihat mereka sendiri sebagai pion nasib, bahwa yang terjadi bagi mereka dalam kehidupan mereka disebabkan karena nasib baik atau kesempatan (Robbins, 2016).

*Locus of control* adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dalam melakukan kontrol terhadap apa yang terjadi di sekitarnya. Kemampuan mengontrol tersebut berpengaruh, baik secara positif maupun negatif terhadap perilaku individu (Tommy, Sari, & Putra, 2018). *Locus of control* adalah konsep yang menjelaskan apakah seseorang merasa bahwa pengendalian hidup mereka

berada dalam genggaman tangan mereka sendiri (*internal locus of control*) ataukah berada pada genggaman tangan orang atau hal lainnya (*external locus of control*) (Yusnaena, 2018).

*Locus of control* (pusat kendali) pertama kali dikemukakan oleh Rotter, seorang ahli teori pembelajaran sosial. *Locus of control* merupakan salah satu variabel kepribadian (*personality*), yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (*destiny*) sendiri. *Locus of control* sebagai tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. *Locus of control* dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Internal adalah sikap dari individu yang memiliki suatu keyakinan bahwa dirinya merupakan pemegang kendali atas apa-apa pun yang terjadi pada dirinya sendiri sendiri, sedangkan eksternal adalah seseorang memiliki keyakinan bahwa yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan (Agung & Ratnawili, 2020)

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *locus of control* adalah keyakinan individu untuk menempatkan keberhasilan atau kegagalan sebagai tanggung jawab diri sendiri yang disebut dengan *locus of control internal*, sedangkan tanggung jawab berada di luar diri sendiri yaitu lingkungan atau orang lain dinamakan dengan *locus of control external*.

#### **2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat *Locus of Control***

Tujuan *locus of control* pada seorang individu agar pegawai tersebut dapat melakukan penilaian secara objektif terhadap semua masalah yang dihadapinya dengan memiliki *internal* dan *external locus of control*. Individu yang memiliki *internal locus of control* memiliki kemampuan dan usaha yang dominan. Oleh

karena itu, apabila individu dengan internal locus of control mengalami kegagalan mereka akan menyalahkan dirinya sendiri karena kurangnya usaha yang dilakukan. Begitu pula dengan keberhasilan, mereka akan merasa bangga atas hasil usahanya. Hal ini akan membawa pengaruh untuk tindakan selanjutnya bahwa mereka akan mencapai keberhasilan apabila berusaha keras dengan segala kemampuannya. Sebaliknya pada orang yang memiliki *external locus of control* melihat keberhasilan dan kegagalan dari faktor kesukaran dan nasib, oleh karena itu apabila mengalami kegagalan mereka cenderung menyalahkan lingkungan sekitar yang menjadi penyebabnya. Hal itu tentunya berpengaruh terhadap tindakan dimasa depan, karena merasa tidak mampu dan kurang usahanya untuk mencapai harapan dalam memperbaiki kegagalan tersebut (Fadila, 2016).

Selain itu, *locus of control* juga memiliki manfaat berdasarkan hasil yang ingin dicapai dengan memiliki *internal* dan *external locus of control*. Hasil ini sesuai dengan pendapat Kreitner & Kinichi yang mengatakan bahwa hasil yang dicapai *locus of control* internal dianggap berasal dari aktifitas dirinya. Sedangkan pada individu *locus of control* eksternal menganggap bahwa keberhasilan yang dicapai dikontrol dari keadaan sekitarnya.

Dimensi *internal external locus of control* dari Rotter memfokuskan pada strategi pencapaian tujuan tanpa memperhatikan asal tujuan tersebut. Bagi seseorang yang mempunyai *internal locus of control* akan memandang dunia sebagai sesuatu yang dapat diramalkan, dan perilaku individu turut berperan didalamnya. Pada individu yang mempunyai *external locus of control* akan memandang dunia sebagai sesuatu yang tidak dapat diramalkan, demikian juga dalam mencapai tujuan sehingga perilaku individu tidak akan mempunyai peran

didalamnya. Individu yang mempunyai *external locus of control* diidentifikasi lebih banyak menyalahkan harapannya untuk bergantung pada orang lain dan lebih banyak mencari dan memilih situasi yang menguntungkan. Sementara itu individu yang mempunyai *internal locus of control* diidentifikasi lebih banyak menyalahkan harapannya pada diri sendiri dan diidentifikasi juga lebih menyukai keahlian-keahlian dibanding hanya situasi yang menguntungkan (Suprayogi, 2017).

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Locus Of Control***

*Locus of control* menurut (Robbins, 2016) adalah tingkat di mana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Faktor internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa-apa pun yang terjadi pada diri mereka, sedangkan faktor eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan (Jufrizen & Lubis, 2020). Faktor yang dapat mempengaruhi pusat pengendali (*Locus of Control*) terbagi menjadi tiga faktor (Azwar, 2014), yaitu sebagai berikut:

- 1) Faktor internal adalah keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan terutama oleh kemampuan dirinya sendiri.
- 2) Faktor *powerful others* adalah keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan terutama oleh orang lain yang lebih berkuasa.
- 3) Faktor *chance* adalah keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan terutama oleh nasib, peluang, dan keberuntungan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *locus of control* seorang individu menurut (Jufrizen & Lubis, 2020) yaitu:

### 1) Faktor keluarga

Lingkungan keluarga tempat seorang individu tumbuh dan dapat memberikan pengaruh. Orangtua yang mendidik anak, pada kenyataannya mewakili nilai-nilai dan sikap atas kelas sosial mereka. Kelas sosial yang disebutkan di sini tidak hanya mengenai status ekonomi, tetapi juga memiliki arti yang luas, termasuk tingkat pendidikan, kebiasaan, pendapatan dan gaya hidup.

### 2) Faktor motivasi

*Job satisfaction*, harga diri, peningkatan kualitas hidup (motivasi internal) dan pekerjaan yang lebih baik, promosi jabatan, gaji yang lebih tinggi (motivasi eksternal) dapat mempengaruhi *locus of control* seseorang. Reward dan punishment (motivasi eksternal) juga berpengaruh terhadap *locus of control*.

### 3) Faktor pelatihan

Program pelatihan telah terbukti efektif mempengaruhi *locus of control* individu sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan peserta pelatihan dalam mengatasi hal-hal yang memberikan efek buruk. Pelatihan adalah sebuah pendekatan terapi untuk mengembalikan kendali atas hasil yang ingin diperoleh.

#### **2.1.4.4 Indikator *Locus Of Control***

Konsep *locus of control* didasarkan pada teori pembelajaran sosial. *Locus of control* adalah persepsi seseorang tentang sesuatu yang terjadi atau kekuatan yang mendorong aksinya. Indikator dari *locus of control* (Azhar, 2013) meliputi:

- 1) Pencapaian hasil,
- 2) Keberuntungan,
- 3) Kesuksesan,
- 4) Pribadi yang bertanggung jawab,
- 5) Campur tangan orang lain dan
- 6) Antisipasi permasalahan

Ada dua indikator dari individu yang memiliki *locus of control* (Ghufron & Risnawita, 2010), yaitu sebagai berikut:

1) Percaya pada kemampuan diri (*Ability*)

Orang yang memiliki *locus of control* mempunyai keyakinan bahwa apa yang terjadi pada dirinya, kegagalan-kegagalan, keberhasilan-keberhasilannya karena pengaruh dirinya sendiri

2) Percaya pada hasil usaha (*Own Doing*)

Orang yang memiliki *locus of control* akan lebih aktif mencari informasi dan menggunakannya untuk mengontrol lingkungannya

Sedangkan indikator *locus of control* menurut (Fadilah & Mahyuni, 2018) ada tiga yaitu sebagai berikut:

1) Kepercayaan diri

Mencakup kepercayaan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan soal-soal atau tugas.

2) Suka Bekerja Keras

Suka bekerja keras dan memiliki usaha yang lebih dalam menyelesaikan soal-soal atau tugas dan mencapai prestasi.

3) Memiliki kepuasan diri

Memiliki kepuasan diri dalam menyelesaikan tugas tanpa bantuan orang lain.

## 2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka penelitian ini menggambarkan pengaruh dua variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, kinerja pegawai sebagai variabel dependen dan *locus of control* sebagai variabel moderasi. Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka

pemikiran sebagai berikut:

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan transformasional melibatkan memotivasi dan menginspirasi pegawai untuk mencapai tujuan bersama. Ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai dengan cara meningkatkan motivasi, kepercayaan diri, dan komitmen mereka terhadap organisasi. Para pemimpin transformasional sering memberikan visi yang jelas, memberdayakan pegawai untuk berinovasi, dan membangun hubungan yang kuat dengan mereka. Akibatnya, pegawai cenderung bekerja lebih keras, lebih efisien, dan lebih produktif, karena mereka merasa terlibat secara emosional dan terinspirasi untuk memberikan yang terbaik.

Kepemimpinan menunjukkan bahwa proses ini melibatkan kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain, sementara definisi dasar kepemimpinan secara konsisten telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kepemimpinan, para ahli telah mengembangkan dasar-dasar teori kepemimpinan dalam praktek seperti sifat, perilaku, situasional, transaksional dan transformasi (Orabi & Tareq, 2016). Menurut (Northouse, 2013) kepemimpinan transformasional adalah Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Prayogi & Lesmana, 2021), (Jufrizen, 2017); (Muis, Jufrizen & Fahmi, 2018); (Jufrizen & Lubis, 2020), (Jufrizen, 2017), (Cahyono, Maarif, & Suharjono, 2014), (Tucunan, Suprtha, &

Riana, 2014), (Andayani & Tirtayasa, 2019), (Amri, Suharmono, & Rahardja, 2016), (Nasution, 2018) dan (Jufrizen, 2017) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. (Rivai, 2014) berpendapat bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja karyawan akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Jadi, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Asmiadi, Bahri, & Pasaribu, 2022) dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan seperti memberikan arahan serta mudah berbaur dengan karyawan dalam memberikan perhatian terhadap karyawan maka karyawan tersebut akan lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya serta akan menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja sehingga pekerjaan karyawan akan selesai tepat pada waktunya.

Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ainanur & Tirtayasa, 2018); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Saragih & Simarmata, 2018); (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Fransiska & Tupti, 2020); (Gultom, 2014); (Jufrizen et al., 2020); (Sembiring, Jufrizen, & Tanjung, 2021); (Jufrizen, 2017); (Jufrizen & Pulungan, 2017)

menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

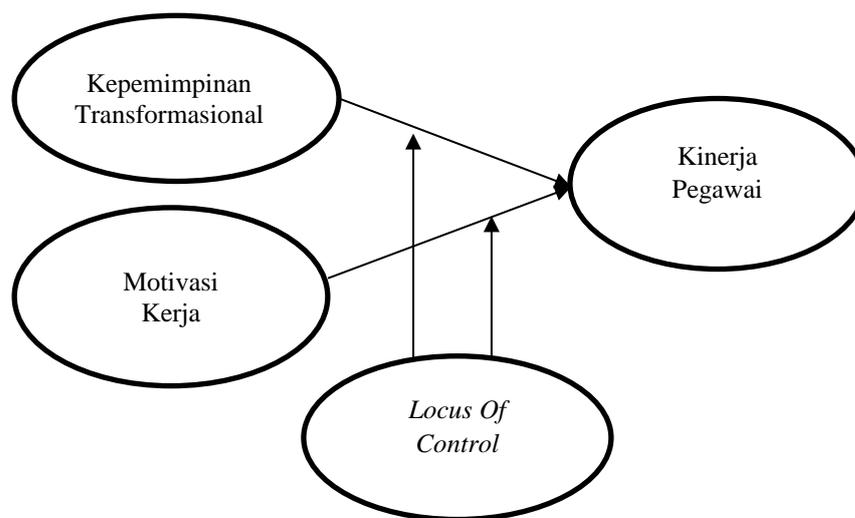
### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai dimoderasi *Locus of Control***

Individu dengan LOC internal lebih mungkin merespons positif terhadap kepemimpinan transformasional karena mereka percaya bahwa upaya dan kompetensi mereka dapat mempengaruhi hasil kinerja (Judge & Bono, 2001). Mereka cenderung lebih termotivasi dan lebih mudah menerima inspirasi serta stimulasi dari pemimpin transformasional, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Di sisi lain, individu dengan LOC eksternal mungkin tidak merespons dengan baik terhadap kepemimpinan transformasional karena mereka merasa hasil kinerja mereka lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar kendali mereka. Akibatnya, motivasi dan kinerja mereka mungkin tidak meningkat secara signifikan meskipun dipimpin oleh pemimpin transformasional (Spector, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Lubis, 2020) dan (Zacharias & Laurens, 2023) menunjukkan bahwa *locus of control* memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dimoderasi *Locus of Control***

Berjalannya waktu. Motivasi dapat digambarkan seperti suatu goals yang ingin dicapai seseorang seperti apakah ingin menjadi pegawai yang terbaik di bidangnya. Motivasi dapat meredup ketika seseorang melihat saingan yang jauh lebih muda dan pintar ataupun cekatan dan mampu menyelesaikan tugas tugas yang diberikan. Ketika hal tersebut terjadi motivasi seseorang akan mulai

meredup sehingga tujuan yang awalnya ingin di capai perlahan menghilang. Oleh sebab itu perlu adanya *locus of control* yang internal. Dengan memiliki *locus of control internal* seseorang tidak akan mudah menyerah ketika melihat tantangan. Seseorang yang memiliki motivasi yang dikombinasikan dengan *locus of control* internal maka akan berusaha menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Hal tersebut sesuai dengan Grand Theory Atribusi bagian konsistensi, dimana mereka percaya bahwa setiap profesional juga berawal dari amatiran. Hasil penelitian yang dilakukan (Diputra, Sugiati, & Sitiari, 2024) dan memperoleh hasil bahwa kepercayaan diri terhadap kemampuannya akan menghasilkan kinerja yang baik dibandingkan orang yang tidak percaya diri. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015), hipotesis merupakan jawaban sementara yang mewakili pernyataan pada penelitian tentang masalah yang dipertanyakan dalam rumusan masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan.
2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan.
3. *Locus of control* memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan.
4. *Locus of control* memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan.



## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Di dalam penelitian ini digunakan metode asosiatif dan kuantitatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang berupaya untuk mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki keterkaitan atau berhubungan dengan variabel lain, atau apakah suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya. Alasan memilih penelitian asosiatif sebagai metode penelitian disebabkan karena untuk meneliti data yang bersifat pengaruh antara dua variabel atau lebih (Juliandi et al., 2015b)

Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara *random*, Metode ini disebut dengan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2020).

#### **3.2 Definisi Operasional**

Operasionalisasi variabel adalah yang menjadikan variabel - variabel yang sedang diteliti menjadi bersifat operasional yang berkaitan dengan proses pengukuran variabel - variabel tersebut. Definisi operasional variabel berisi tentang variabel-variabel dan indikator atau karakteristik variabel terkait yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini (Sugiyono, 2020).

**Tabel 3.1. Definisi Operasional**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Indikator</b>
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya berdasarkan keahlian atau kemampuan yang dimilikinya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas Kerja</li> <li>- Kuantitas Kerja</li> <li>- Dapat tidaknya diandalkan</li> <li>- Sikap</li> </ul> <p>(Mangkunegara, 2017)</p>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepemimpinan transformasional adalah cara seorang pemimpin memotivasi dan memberdayakan orang-orang di bawah tanggung jawabnya untuk bekerja sama mewujudkan visi organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visi</li> <li>- Komunikasi Inspirasional</li> <li>- Kepemimpinan yang mendukung</li> <li>- Stimulasi Intelektual</li> <li>- Kesadaran Personal</li> </ul> <p>(Suwatno &amp; Priansa, 2018)</p>
Motivasi Kerja (X2)	Motivasi adalah merupakan pendorong atau penggerak seseorang untuk mau bertindak dan bekerja dengan giat sesuai dengan tugas dan kewajibannya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerja keras</li> <li>- Orientasi masa depan</li> <li>- Tingkat cita-cita yang tinggi</li> <li>- Orientasi tugas/sasaran,</li> <li>- Usaha untuk maju</li> <li>- Ketekunan</li> <li>- Pemanfaatan waktu</li> <li>- Rekan kerja yang dipilih</li> </ul> <p>(Mangkunegara, 2017)</p>
<i>Locus Of Control</i> (Z)	<i>Locus of control</i> adalah tingkat di mana individu, yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri akan tetapi yang lain melihat mereka sendiri sebagai pion nasib, bahwa yang terjadi bagi mereka dalam kehidupan mereka disebabkan karena nasib baik atau kesempatan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepercayaan diri</li> <li>- Suka Bekerja Keras</li> <li>- Memiliki kepuasan diri</li> </ul> <p>(Fadilah &amp; Mahyuni, 2018)</p>

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan yang berlokasi di Jl. Tuasan No.61, Sidorejo Hilir, Kec. Medan Tembung, Kota Medan, Sumatera Utara 20222.

### 3.3.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dijadwalkan pada bulan Juli 2024 s/d November 2024, seperti terlihat pada tabel 3.2 dibawah ini.

**Tabel 3.2. Jadwal Pelaksanaan Penelitian**

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
		Juli 2024				Agustus 2024				Sept 2024				Okt 2024				Nov 2024			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan																				
	a. Observasi	■																			
	a. Identifikasi masalah		■																		
	b. Pengajuan Judul			■	■																
	c. Penyusunan Proposal					■	■	■	■												
2	Pelaksanaan																				
	a. Bimbingan Proposal									■	■										
	b. Seminar Proposal										■	■									
	c. Revisi Proposal											■	■								
3	Penyusunan Laporan																				
	a. Pengebaran Angket																■				
	b. Pengumpulan Data																	■			
	c. Penyusunan Tugas Akhir																	■	■	■	
	d. Sidang Tugas Akhir																			■	

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2020) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) menyatakan populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian. Adapun populasi dari penelitian ini adalah pegawai tetap pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan yang berjumlah 80 orang yang tersebar di 19 divisi.

**Tabel 3.3. Jumlah Karyawan PDAM Tirtanadi Provsu**

No	Bagian	Jumlah
1	Divisi Perencanaan Air Minum	5
2	Penanggulangan Kehilangan Air	6
3	Peralatan Teknik (PLT)	3
4	Pengolahan Air Minum	5
5	Transmisi Distribusi	4
6	Hubungan Langganan	9
7	Operasional Pelayanan Air Limbah	3
8	Pengolahan dan Pengembangan Air Limbah	3
9	Perencanaan Air Limbah	4
10	Sistem Informasi Manajemen	3
11	Keuangan	5
12	Umum	7
13	Aset Manajemen	7
14	Sumber Daya Manusia	3
15	Sistem Manajemen	3
16	Penelitian dan Pengembangan	3
17	Pengawas Internal	2
18	Sekretaris Perusahaan	3
19	Staff Ahli	2
<b>Jumlah</b>		<b>80</b>

Sumber: SDM: Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan

### 3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2020) sampel adalah bagian dari jumlah yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jadi, dalam penelitian ini sampel yang akan digunakan adalah seluruh dari jumlah populasi, karena kurang dari 100 orang maka seluruh sampel ini digunakan, dan sampel ini disebut sampel jenuh dan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 80 orang.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) ada 3 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh

peneliti adalah studi dokumentasi, wawancara dan angket/kuesioner. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Sudi dokumentasi, Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015). Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya - karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain.
2. Wawancara, menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015). Wawancara merupakan teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil
3. Kuisisioner/angket, Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015). Kuesioner merupakan pertanyaan/ Pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

**Tabel 3.4. Skala Likert**

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015)

### 3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian dijabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan dirahankan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *Smart partial least square* (PLS) 3 yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate*.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*. Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*) serta analisis model struktural (*inner model*) (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain uji validitas (*convergent validity* dan *discriminant validity*) serta uji reliabilitas (*composite reliability*, dan *cronbach alpha*).

#### a) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali & Latan, 2013). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Chin, 1998) dalam (Ghozali & Latan, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

b) *Discriminant Validity*

Dalam menguji validitas diskriminan, dapat dilihat dengan metode *Average Variance Extracted (AVE)* untuk setiap konstruk atau variable laten. Model memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai AVE lebih besar dari nilai 0,50 (Ghozali & Latan, 2013).

c) *Cronbach Alpha*

*Cronbach alpha* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0.60$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

d) *Composite Reliability*

*Composite reliability* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

### 3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effec*); dan (b) *total effect* (Juliandi, 2018).

#### 3.6.2.1 *R-Square*

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75  $\rightarrow$  model adalah substansial

(kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

### **3.6.2.2 *F-Square***

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### **3.6.2.3 Pengujian Hipotesis**

Uji ini digunakan untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel dalam penelitian dengan menggunakan metode *bootstrapping*. Menurut (Juliandi, 2018) kriteria pengujian hipotesis adalah (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y), 10 pernyataan untuk variabel kepemimpinan transformasional (X1), 16 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (X2), dan 6 pernyataan untuk variabel *locus of control* (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada pegawai Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan yang berjumlah 80 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Skala Likert**

<b>Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggiya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

##### 4.1.2 Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, lama bekerja dan status pernikahan.

#### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	49	61.3	61.3	61.3
	Perempuan	31	38.8	38.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 49 (61,3%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 31 (38,8%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan yang berjenis kelamin laki-laki. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat lebih banyak pegawai laki-laki di Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan. Jumlah yang lebih banyak ini bisa disebabkan industri pengelolaan air dan layanan publik sering kali memerlukan tenaga kerja yang siap bekerja di lapangan. Pekerjaan yang melibatkan instalasi, perawatan, dan perbaikan jaringan distribusi air biasanya dianggap lebih cocok untuk laki-laki karena aspek fisiknya.

#### 4.1.2.2 Usia

Identitas responden berdasarkan usia dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	9	11.3	11.3	11.3
	31-40 Tahun	27	33.8	33.8	45.0
	41-50 Tahun	36	45.0	45.0	90.0
	> 50 Tahun	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 36 (45%) orang pegawai yang berusia 41-50 tahun, 27 (33,8%) orang pegawai yang berusia 3-40 tahun, 9 (11,3%) orang pegawai yang berusia 20-30 tahun, dan 8 (10%) orang pegawai yang berusia di atas 50 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang berusia 41-50 tahun. Usia ini biasanya dikaitkan dengan pengalaman kerja yang cukup matang serta pemahaman mendalam tentang tugas dan tanggung jawab mereka. Dominasi pegawai di kelompok usia ini juga dapat mengindikasikan bahwa sebagian besar tenaga kerja perusahaan telah memiliki waktu kerja yang cukup lama, sehingga mampu menghadapi berbagai tantangan operasional dengan baik.

#### 4.1.2.3 Pendidikan Terakhir

Adapun identitas responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	7	8.8	8.8	8.8
	Diploma	10	12.5	12.5	21.3
	S1	61	76.3	76.3	97.5
	S2	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 61 (76,3%) orang pegawai yang berlatar belakang pendidikan S-1, 10 (12,5%) orang pegawai yang berlatar belakang pendidikan Diploma, 7 (8,8%) orang pegawai yang berlatar belakang pendidikan SMA/SMK, dan 2 (2,5%) orang pegawai yang berlatar belakang pendidikan S-2. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang berlatar belakang pendidikan S1.

Kondisi ini dapat mencerminkan upaya perusahaan dalam merekrut tenaga kerja dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi, sesuai dengan kebutuhan kompetensi dalam bidang pekerjaan yang memerlukan pemahaman konseptual dan keterampilan teknis yang lebih mendalam.

#### 4.1.2.4 Lama Bekerja

Adapun identitas responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.5. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	16	20.0	20.0	20.0
	6-10 Tahun	56	70.0	70.0	90.0
	> 10 Tahun	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.5 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 56 (70%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 6-10 tahun, 16 (20%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 1-5 Tahun, dan 8 (10%) orang pegawai yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang sudah bekerja selama 6-10 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki stabilitas tenaga kerja, di mana sebagian besar pegawai telah bekerja cukup lama untuk menguasai peran dan tanggung jawab mereka secara mendalam. Masa kerja 6-10 tahun umumnya mencerminkan tingkatan pengalaman yang cukup matang, di mana pegawai telah mengembangkan kompetensi yang relevan dan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi perusahaan.

#### 4.1.2.5 Status Pernikahan

Adapun identitas responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.6. Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	73	91.3	91.3	91.3
	Belum Menikah	7	8.8	8.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.6 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 73 (91,3%) orang pegawai yang sudah menikah dan 7 (8,8%) orang pegawai yang belum menikah. Persentase yang tinggi ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja di perusahaan ini berada pada tahap kehidupan yang sudah mapan dan stabil, yang biasanya berhubungan dengan tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi serta komitmen jangka panjang dalam pekerjaan.

#### 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

##### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

**Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai**

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	46	57,5	6	7,5	5	6,3	1	1,3	22	27,5	80	100
2	45	56,3	6	7,5	5	6,3	1	1,3	23	28,8	80	100
3	53	66,3	6	7,5	3	3,8	2	2,5	16	20	80	100
4	46	57,5	7	8,8	4	5	6	7,5	17	21,3	80	100
5	44	55	7	8,8	1	1,3	4	5	24	30	80	100
6	59	73,8	8	10	1	1,3	1	1,3	11	13,8	80	100
7	53	66,3	6	7,5	4	5	0	0	17	21,3	80	100
8	52	65	8	10	2	2,5	3	3,8	15	18,8	80	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari Tabel 4.7 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja pegawai Bahwa:

- 1) Jawaban responden saya menghasilkan kerja yang berkualitas tinggi dengan tingkat kesalahan yang minimal mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 57,5%.
- 2) Jawaban responden saya mampu memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas secara keseluruhan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,3%.
- 3) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan sesuai target yang ditetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,3%.
- 4) Jawaban responden saya menunjukkan peningkatan produktivitas dengan menyelesaikan lebih banyak tugas dalam periode waktu yang sama mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,5%.
- 5) Jawaban responden saya konsisten dalam memenuhi tanggung jawab dan komitmen yang telah ditetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55%.
- 6) Jawaban responden saya dipercaya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan akurasi dan ketepatan waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 73,8%.
- 7) Jawaban responden saya mampu menunjukkan sikap profesional yang baik dalam berinteraksi dengan rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,3%.

- 8) Jawaban responden saya memiliki inisiatif dalam mengatasi masalah dan bersedia untuk belajar dan berkembang secara terus-menerus mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65%.

#### 4.1.3.2 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	54	67,5	6	7,5	3	3,8	0	0	17	21,3	80	100
2	50	62,5	5	6,3	4	5	4	5	17	21,3	80	100
3	44	55	8	10	6	7,5	2	2,5	20	25	80	100
4	53	66,3	9	11,3	7	8,8	0	0	11	13,8	80	100
5	44	55	16	20	2	2,5	5	6,3	13	16,3	80	100
6	45	56,3	16	20	2	2,5	4	5	13	16,3	80	100
7	44	55	6	7,5	5	6,3	1	1,3	24	30	80	100
8	41	51,3	19	23,8	2	2,5	5	6,3	13	16,3	80	100
9	41	51,3	21	26,3	2	2,5	5	6,3	11	13,8	80	100
10	47	58,8	13	16,3	0	0	3	3,8	17	21,3	80	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepemimpinan transformasional bahwa:

- 1) Jawaban responden pimpinan mampu mewujudkan visi perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 67,5%.
- 2) Jawaban responden pimpinan mengkomunikasikan visi perusahaan dengan jelas kepada pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62,5%.
- 3) Jawaban responden pemimpin memberikan motivasi untuk menaikkan semangat pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55%.

- 4) Jawaban responden pemimpin melakukan komunikasi kepada pegawai mengenai harapan dan keinginan pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,3%.
- 5) Jawaban responden pimpinan memberikan pelatihan kerja pada pegawai dalam program kerja yang akan dilaksanakan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55%.
- 6) Jawaban responden saya merasa didukung oleh pemimpin dalam menghadapi tantangan kerja, sehingga termotivasi untuk bekerja lebih baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,3%.
- 7) Jawaban responden pemimpin mampu membuka wawasan pegawai terhadap perspektif dan pendekatan baru dalam pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55%.
- 8) Jawaban responden pemimpin mendukung pegawai untuk mencari solusi inovatif atas masalah yang dihadapi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,3%.
- 9) Jawaban responden pimpinan memberikan arahan yang baik dan mencontohkan sesuatu yang benar ketika pegawai melakukan kesalahan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,3%.
- 10) Jawaban responden pemimpin mendorong saya untuk terus berkembang dan meningkatkan kesadaran diri, sehingga saya lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,8%.

#### 4.1.3.3 Variabel Motivasi Kerja (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel motivasi kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	48	60	6	7,5	3	3,8	0	0	23	28,8	80	100
2	35	43,8	28	35	3	3,8	0	0	14	17,5	80	100
3	44	55	14	17,5	1	1,3	2	2,5	19	23,8	80	100
4	54	67,5	8	10	4	5	1	1,3	13	16,3	80	100
5	47	58	13	16,3	1	1,3	0	0	19	23,8	80	100
6	56	70	6	7,5	3	3,8	0	0	15	18,8	80	100
7	44	55	6	7,5	5	6,3	1	1,3	24	30	80	100
8	47	58	6	7,5	5	6,3	1	1,3	21	26,3	80	100
9	45	56,3	6	7,5	5	6,3	1	1,3	23	28,8	80	100
10	48	60	6	7,5	5	6,3	1	1,3	20	25	80	100
11	45	56,3	6	7,5	5	6,3	1	1,3	23	28,8	80	100
12	51	63,8	6	7,5	2	2,5	0	0	21	26,3	80	100
13	48	60	11	13,8	3	3,8	0	0	18	22,4	80	100
14	51	63,8	9	11,3	2	2,5	5	6,3	13	16,3	80	100
15	54	67,5	4	5	6	7,5	8	10	8	10	80	100
16	41	51,3	12	15	0	0	4	5	23	28,8	80	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu berusaha bekerja keras dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan kepada saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 60%.
- 2) Jawaban responden saya memiliki semangat tinggi dalam bekerja untuk mencapai hasil yang optimal mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 43,8%.
- 3) Jawaban responden saya selalu memikirkan langkah-langkah yang akan saya ambil untuk mencapai tujuan jangka panjang dalam karier saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55%.

- 4) Jawaban responden saya berusaha mengembangkan diri agar lebih siap menghadapi tantangan di masa depan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 67,5%.
- 5) Jawaban responden saya memiliki cita-cita tinggi yang mendorong saya untuk terus berkembang dan mencapai prestasi lebih mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58%.
- 6) Jawaban responden saya selalu termotivasi untuk mencapai posisi yang lebih baik di masa depan melalui kerja keras dan dedikasi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 70%.
- 7) Jawaban responden saya selalu berfokus pada pencapaian sasaran yang jelas dalam setiap tugas yang saya kerjakan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 55%.
- 8) Jawaban responden saya bekerja dengan terencana untuk mencapai setiap target yang telah ditetapkan oleh perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58%.
- 9) Jawaban responden saya terus berusaha memperbaiki kinerja dan kemampuan saya untuk maju di lingkungan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,3%.
- 10) Jawaban responden saya selalu mencari peluang untuk meningkatkan keterampilan dan mencapai kesuksesan yang lebih tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 60%.
- 11) Jawaban responden saya memiliki ketekunan dalam menyelesaikan tugas-tugas sulit dan tidak mudah menyerah pada tantangan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,3%.

- 12) Jawaban responden saya selalu gigih dalam mencapai tujuan meskipun menghadapi hambatan atau kesulitan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 53,8%.
- 13) Jawaban responden saya memanfaatkan waktu dengan bijak agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan secara efisien mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60%.
- 14) Jawaban responden saya selalu berusaha mengelola waktu dengan baik untuk menjaga produktivitas sepanjang hari mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 63,8%.
- 15) Jawaban responden saya senang bekerja sama dengan rekan kerja yang memiliki semangat kerja tinggi dan tujuan yang sama mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,5%.
- 16) Jawaban responden saya memilih untuk bekerja dengan rekan yang mendukung kolaborasi dan saling membantu dalam mencapai target mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 51,3%.

#### 4.1.3.4 Variabel *Locus Of Control* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *locus of control* sebagai berikut:

**Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel *Locus Of Control***

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	53	66,3	6	7,5	3	3,8	0	0	18	22,5	80	100
2	56	70	6	7,5	3	3,8	0	0	15	18,8	80	100
3	48	60	4	5	5	6,3	0	0	23	28,8	80	100
4	53	66,3	6	7,5	3	3,8	0	0	18	22,5	80	100
5	51	63,8	9	11,3	2	2,5	5	6,3	13	16,3	80	100
6	44	55	10	12,5	8	10	0	0	18	22,5	80	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.10 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *locus of control* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu percaya pada kemampuan saya untuk menyelesaikan setiap tugas dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 66,3%.
- 2) Jawaban responden saya yakin bahwa tantangan yang saya hadapi dapat diatasi dengan usaha dan pengetahuan yang saya miliki mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 70%.
- 3) Jawaban responden saya senang bekerja keras untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena saya tahu usaha saya akan membuahkan hasil mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60%.
- 4) Jawaban responden saya selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan, karena saya percaya kerja keras adalah kunci kesuksesan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,3%.
- 5) Jawaban responden saya merasa puas dengan hasil kerja yang telah saya capai, karena itu adalah buah dari usaha dan dedikasi saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,8%.
- 6) Jawaban responden saya selalu merasa bangga atas pencapaian yang telah saya raih, dan hal itu memotivasi saya untuk terus berkembang mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55%.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

#### 4.2.1.1 *Convergent Validity*

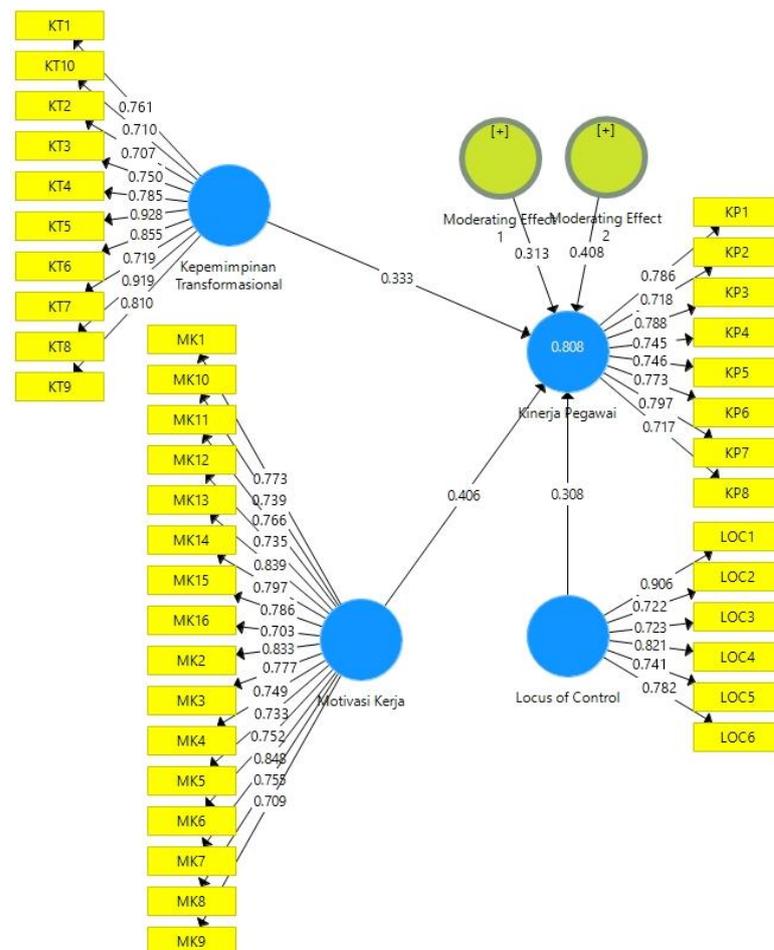
Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

**Tabel 4.11. *Outer Loading***

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Locus of Control	Motivasi Kerja
KP1		0,786		
KP2		0,718		
KP3		0,788		
KP4		0,745		
KP5		0,746		
KP6		0,773		
KP7		0,797		
KP8		0,717		
KT1	0,761			
KT10	0,710			
KT2	0,707			
KT3	0,750			
KT4	0,785			
KT5	0,928			
KT6	0,855			
KT7	0,719			
KT8	0,919			
KT9	0,810			
Kepemimpinan Transformasional * Locus of Control				
LOC1			0,906	
LOC2			0,722	
LOC3			0,723	
LOC4			0,821	
LOC5			0,741	

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Locus of Control	Motivasi Kerja
LOC6			0,782	
MK1				0,773
MK10				0,739
MK11				0,766
MK12				0,735
MK13				0,839
MK14				0,797
MK15				0,786
MK16				0,703
MK2				0,833
MK3				0,777
MK4				0,749
MK5				0,733
MK6				0,752
MK7				0,848
MK8				0,755
MK9				0,709
Motivasi Kerja * Locus of Control				

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)



**Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)**

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

**Tabel 4.12. Average Variance Extracted (AVE)**

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0,581
Kinerja Pegawai	0,550
Locus of Control	0,560
Motivasi Kerja	0,510

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai  $> 0,50$ . Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

#### 4.2.1.3 Cronbach Alpha

*Cronbach alpha* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0.53$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.13. Cronbach Alpha**

	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transformasional	0,829
Kinerja Pegawai	0,707
Locus of Control	0,788
Motivasi Kerja	0,855

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

#### 4.2.1.4 Composite Reliability

*Composite reliability* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, 0.53-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.14. Composite Reliability**

	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional	0,878
Kinerja Pegawai	0,793
Locus of Control	0,751
Motivasi Kerja	0,882

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,53. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

##### 4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.15. R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,808	0,796

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.15 adalah sebagai berikut:  $R\text{-Square Adjusted} = 0.796$  Artinya kemampuan variabel X yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dalam menjelaskan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 79,6% dengan demikian model tergolong kuat.

#### 4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.16. *F-Square***

	Kinerja Pegawai
Kepemimpinan Transformasional	0,139
Locus of Control	0,100
Motivasi Kerja	0,114

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X1 (kepemimpinan transformasional) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0,139, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

2) Variabel X2 (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0,114, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

3) Variabel Z (*locus of control*) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0,100, maka efek yang kecil dari variabel moderator terhadap endogen.

#### 4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

##### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai  $P\text{-Values} < 0.05$ , maka signifikan; dan jika nilai  $P\text{-Values} > 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.17. *Direct Effect***

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0,333	0,343	0,088	3,780	<b>0,000</b>
Moderating Effect 1 -> Kinerja Pegawai	0,313	0,277	0,126	3,581	<b>0,000</b>
Moderating Effect 2 -> Kinerja Pegawai	0,408	0,413	0,144	3,953	<b>0,000</b>
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,406	0,408	0,162	2,507	<b>0,013</b>

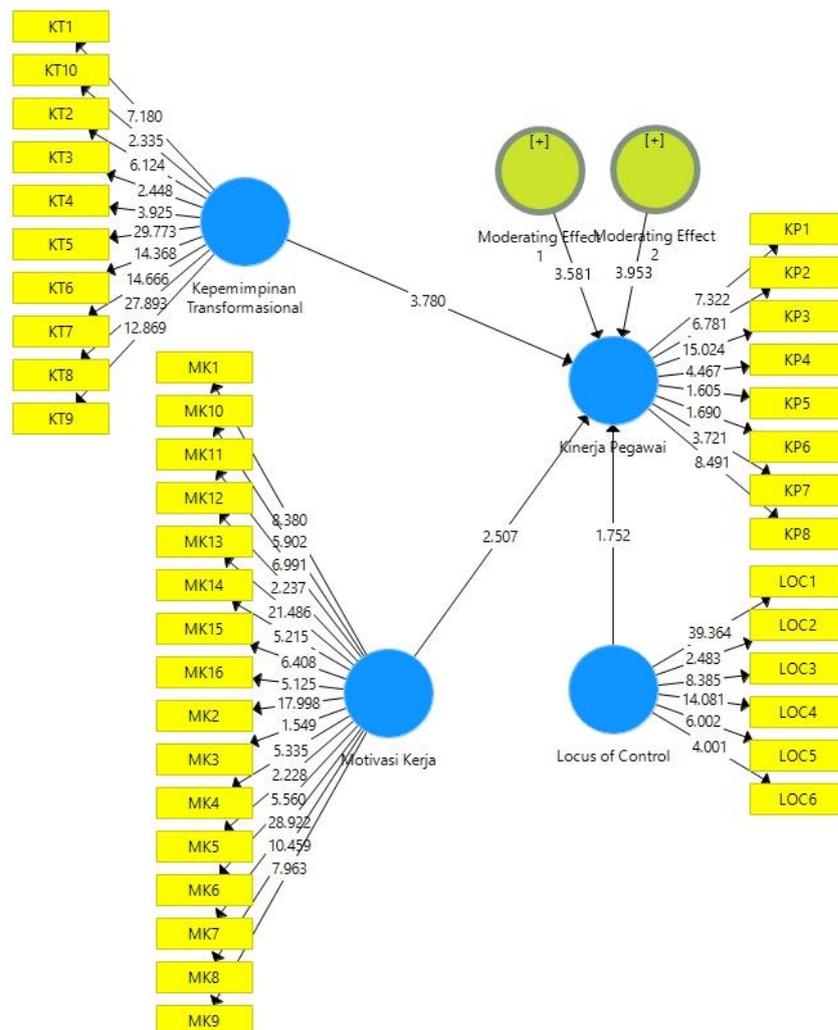
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada  $TStatistic(|O/STDEV|)$ ), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y: nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,780$  dan  $P\text{-Value} = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh X (kepemimpinan transformasional) terhadap Y (kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y: nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,807$  dan  $P\text{-Value} = 0.013 < 0.05$  artinya, pengaruh X (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) adalah

positif dan signifikan.

- 3) X1 terhadap Y dimoderasi Z: nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,581$  dan  $P-Value = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh X1 (kepemimpinan transformasional) terhadap Y (kinerja pegawai) dimoderasi Z (*locus of control*) adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Y dimoderasi Z: nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,953$  dan  $P-Value = 0,000 < 0.05$  artinya, pengaruh X2 (kepemimpinan transformasional) terhadap Y (kinerja pegawai) dimoderasi Z (*locus of control*) adalah positif dan signifikan.



**Gambar 4.2. Hasil Uji Bootstrapping (Direct Effect)**

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

## 2) Total Effect (Pengaruh Total)

*Total effect* (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.18. Total Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0,333	0,343	0,088	3,780	0,000
Moderating Effect 1 -> Kinerja Pegawai	0,313	0,277	0,126	3,581	0,000
Moderating Effect 2 -> Kinerja Pegawai	0,408	0,413	0,144	3,953	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,406	0,408	0,162	2,507	0,013

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (kepemimpinan transformasional) dan Y (kinerja pegawai) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 3,780 dengan  $P-Values$   $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (motivasi kerja) dan Y (kinerja pegawai) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 2,507 dengan  $P-Values$   $0.013 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (kepemimpinan transformasional) dan Y (kinerja pegawai) dimoderasi Z (*locus of control*) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 3,581 dengan  $P-Values$   $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (kepemimpinan transformasional) dan Y (kinerja pegawai) dimoderasi Z (kinerja pegawai) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 3,953 dengan  $P-Values$   $0,000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,780$  dan  $P-Values 0.000$  dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional melibatkan memotivasi dan menginspirasi pegawai untuk mencapai tujuan bersama. Ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai dengan cara meningkatkan motivasi, kepercayaan diri, dan komitmen mereka terhadap organisasi. Para pemimpin transformasional sering memberikan visi yang jelas, memberdayakan pegawai untuk berinovasi, dan membangun hubungan yang kuat dengan mereka. Akibatnya, pegawai cenderung bekerja lebih keras, lebih efisien, dan lebih produktif, karena mereka merasa terlibat secara emosional dan terinspirasi untuk memberikan yang terbaik.

Kepemimpinan menunjukkan bahwa proses ini melibatkan kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain, sementara definisi dasar kepemimpinan secara konsisten telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kepemimpinan, para ahli telah mengembangkan dasar-dasar teori kepemimpinan dalam praktek seperti sifat, perilaku, situasional, transaksional dan transformasi (Orabi & Tareq, 2016). Menurut (Northouse, 2013) kepemimpinan transformasional adalah Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama.

Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Prayogi & Lesmana, 2021), (Jufrizen, 2017); (Muis, Jufrizen & Fahmi, 2018); (Jufrizen & Lubis, 2020), (Jufrizen, 2017), (Cahyono, Maarif, & Suharjono, 2014), (Tucunan, Suprtha, & Riana, 2014), (Andayani & Tirtayasa, 2019), (Amri, Suharmono, & Rahardja, 2016), (Nasution, 2018) dan (Jufrizen, 2017) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### 4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,507$  dan  $P-Values$  0.013 dengan taraf signifikan  $0.013 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. (Rivai, 2014) berpendapat bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja karyawan akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Jadi, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Asmiadi, Bahri, & Pasaribu, 2022) dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan seperti memberikan

arahan serta mudah berbaur dengan karyawan dalam memberikan perhatian terhadap karyawan maka karyawan tersebut akan lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya serta akan menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja sehingga pekerjaan karyawan akan selesai tepat pada waktunya.

Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ainanur & Tirtayasa, 2018); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Saragih & Simarmata, 2018); (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Fransiska & Tupti, 2020); (Gultom, 2014); (Jufrizen et al., 2020); (Sembiring, Jufrizen, & Tanjung, 2021); (Jufrizen, 2017); (Jufrizen & Pulungan, 2017) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi *Locus Of Control***

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dimoderasi *locus of control*, dengan nilai  $TStatistics(=|O/STDEV|) = 3,581$  dan  $P-Values 0,000$  dengan taraf signifikan  $0,000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dimoderasi *locus of control*. Hal ini berarti variabel moderasi (*locus of control*) menjadi moderator antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

Individu dengan LOC internal lebih mungkin merespons positif terhadap kepemimpinan transformasional karena mereka percaya bahwa upaya dan kompetensi mereka dapat mempengaruhi hasil kinerja (Judge & Bono, 2001).

Mereka cenderung lebih termotivasi dan lebih mudah menerima inspirasi serta stimulasi dari pemimpin transformasional, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Di sisi lain, individu dengan LOC eksternal mungkin tidak merespons dengan baik terhadap kepemimpinan transformasional karena mereka merasa hasil kinerja mereka lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar kendali mereka. Akibatnya, motivasi dan kinerja mereka mungkin tidak meningkat secara signifikan meskipun dipimpin oleh pemimpin transformasional (Spector, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Lubis, 2020) dan (Zacharias & Laurens, 2023) menunjukkan bahwa *locus of control* memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

#### 4.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi *Locus Of Control*

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dimoderasi *locus of control*, dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,953$  dan  $P-Values 0,000$  dengan taraf signifikan  $0,000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dimoderasi *locus of control*. Hal ini berarti variabel moderasi (*locus of control*) menjadi moderator antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

Berjalannya waktu. Motivasi dapat digambarkan seperti suatu goals yang ingin dicapai seseorang seperti apakah ingin menjadi pegawai yang terbaik di bidangnya. Motivasi dapat meredup ketika seseorang melihat saingan yang jauh lebih muda dan pintar ataupun cekatan dan mampu menyelesaikan tugas tugas yang diberikan. Ketika hal tersebut terjadi motivasi seseorang akan mulai

meredup sehingga tujuan yang awalnya ingin di capai perlahan menghilang. Oleh sebab itu perlu adanya *locus of control* yang internal. Dengan memiliki *locus of control internal* seseorang tidak akan mudah menyerah ketika melihat tantangan. Seseorang yang memiliki motivasi yang dikombinasikan dengan *locus of control* internal maka akan berusaha menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Hal tersebut sesuai dengan Grand Theory Atribusi bagian konsistensi, dimana mereka percaya bahwa setiap profesional juga berawal dari amatiran. Hasil penelitian yang dilakukan (Diputra, Sugiati, & Sitiari, 2024), (Akramunnas, 2015), dan (Norawati & Arman, 2022) memperoleh hasil bahwa kepercayaan diri terhadap kemampuannya akan menghasilkan kinerja yang baik dibandingkan orang yang tidak percaya diri.

## BAB 5

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 80 orang, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini telah di uji dan menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat di tingkatkan dengan adanya pemimpin yang mampu mendorong pegawai agar bekerja secara maksimal untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik.
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini telah di uji dan menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat di tingkatkan karena pegawai sudah memiliki semangat untuk melakukan suatu pekerjaan karena adanya motivasi di dalam diri pegawai.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimoderasi *locus of control*. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dimoderasi *locus of control*, dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,581$  dan  $P-Values$  0,000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dimoderasi *locus of control*.
4. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimoderasi *locus of control*. Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dimoderasi *locus of control*, dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,953$  dan  $P-Values$  0,000 dengan taraf signifikan

0,000 < 0.05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dimoderasi *locus of control*.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Disarankan untuk menerapkan evaluasi kinerja berkala yang lebih terstruktur, misalnya penilaian per kuartal atau bulanan, sehingga pegawai dapat dipantau perkembangannya secara berkelanjutan. Dengan adanya evaluasi yang rutin, manajemen dapat segera mengidentifikasi penyebab fluktuasi kinerja dan memberikan bimbingan atau pelatihan yang diperlukan.
2. Disarankan untuk meningkatkan frekuensi pemberian apresiasi atau penghargaan bagi pegawai di bagian pelayanan pelanggan. Penghargaan ini dapat berupa pengakuan langsung, sertifikat, atau insentif kecil sebagai tanda terima kasih atas upaya mereka dalam menangani keluhan pelanggan. Hal ini akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai.
3. Mengatur ulang pembagian tugas di bagian pengolahan air sehingga beban kerja menjadi lebih merata. Manajemen perlu melakukan analisis beban kerja untuk memastikan setiap pegawai memiliki jumlah tanggung jawab yang seimbang, dan mempertimbangkan untuk merekrut atau memindahkan staf tambahan jika diperlukan.
4. Disarankan untuk mendorong budaya pengambilan keputusan yang lebih mandiri di level pegawai, misalnya dengan memberikan pelatihan terkait manajemen risiko dan prosedur pengambilan keputusan. Selain itu, manajemen bisa menerapkan pendelegasian wewenang yang lebih jelas sehingga pegawai

merasa lebih percaya diri dalam mengambil keputusan tanpa selalu bergantung pada arahan dari tingkat manajemen yang lebih tinggi.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Keterbatasan utama dalam penelitian ini adalah generalisasi hasil. Penelitian ini dilakukan hanya pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat langsung digeneralisasi ke organisasi atau sektor lain. Hasil penelitian ini hanya berlaku untuk sampel yang digunakan dan tidak dapat mewakili semua jenis organisasi atau konteks kerja lainnya.
2. Penelitian ini mengandalkan data yang diperoleh melalui kuesioner dari responden. Ketergantungan pada respons sendiri memiliki risiko bias, seperti bias responden atau kesalahan dalam mengisi kuesioner, yang dapat mempengaruhi hasil penelitian.
3. Penelitian ini dilakukan dalam periode tertentu dan situasi tertentu. Kondisi dan lingkungan organisasi dapat berubah dari waktu ke waktu, sehingga hasil penelitian ini mungkin tidak mencerminkan kondisi di masa depan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung, A., & Ratnawili, R. (2020). Pengaruh Locus Of Control, Self Efficacy Dan Self Esteem Terhadap Kinerja Perawat. *Osf Preprints*, 1(1), 1–63.
- Akramunnas, A. (2015). Efek Moderasi Locus Of Control Dalam Hubungan Motivasi Dan Kinerja Pegawai Mutasi. *Assets: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 5(2), 167-178.
- Amri, R. F., Suharmono, & Rahardja, E. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan Di Perusahaan (Studi Pada Pt . Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang). *Jurnal Bisnis Strategi*, 25(1), 36–48.
- Ancok, D. (2020). *Psikologi Kepemimpinan Dan Inovasi*. Jakarta: Erlangga.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Ardana, K., Mujiati, N. I., & Utama, I. W. M. U. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert.). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asmara, M. B., & Utama, H. B. (2022). Pengaruh Locus Of Control (Lokus Kendali), Self Efficacy (Efikasi Diri), Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Pos Surakarta. *Kelola: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(2), 165-179.
- Asmiadi, A., Bahri, S., & Pasaribu, S. E. (2022). Peran Mediasi Motivasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat Dprk Kota Subulussalam. *Jesya : Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*, 5(2), 1364–1380.
- Ayudiati, S. E. (2010). Analisis Pengaruh Locus Of Control Terhadap Kinerja Dengan Etika Kerja Islam Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Karyawan tetap Bank Jateng Semarang). *Ekonomi Bisnis Dan Akutansi*, 1(1), 1–11.
- Azwar, S. (2014). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily Transactional And Transformational Leadership And Daily Employee Engagement. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 87(1), 138–157.

- Bukhari, B., & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89–103.
- Cahyono, U. T., Maarif, M. S., & Suharjono. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 11(2), 68–76.
- Daulay, R., & Manaf, A. A. (2017). *Strategi Dan Workshop Kewirausahaan*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah Aqli.
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., Putri, L. P., & Astuti, R. (2017). *Manajemen*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Karya Ilmiah Aqli.
- Diputra, A. A. D. P., Sugiati, G. A., & Sitiari, N. W. (2024). Peran Locus Of Control Internal Dalam Memoderasi Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Mahasaraswati Denpasar. *Values*, 5(1), 96–110.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A Review And Synthesis Of Positive Psychological Capital And Leader–Member Exchange: Implications For Leadership And Human Resource Development. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 6–15. New York: Emerald Group Publishing Limited.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fadila. (2016). Mengembangkan Motivasi Belajar Melalui Locus Of Control Dan Self Esteem. *Jurnal Pendidikan Agama Islam, Stain Curup*, 1(01), 83–100.
- Fadilah, & Mahyuni, S. R. (2018). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Locus Of Control Mahasiswa Pendidikan Matematika Fkip Universitas Samudra. (*Jipi*) *Jurnal Ipa Dan Pembelajaran Ipa*, 2(2), 100–105.
- Fadillah, B., Widodo, H. D., & Budiarmo, A. (2013). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Produksi Bagian Jamu Tradisional Unit Kaligawe Pt. Njonja Meneer Semarang. *Diponegoro Journal Of Social And Politic*, 2(2), 1–9.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 224–234.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 Update Pls Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Ghufron, M. N., & Risnawita, R. S. (2010). *Teori-Teori Psikologi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Handayani, S. (2017). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Harian Lepas Di Dinas Lingkungan Hidup Dan Kebersihan Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 8(1), 1–9.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Haris, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 3(1), 1–9.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (2014). *The Bass Handbook Of Leadership: Theory, Research, And Managerial Applications*. New York: Simon And Schuster.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship Of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus Of Control, And Emotional Stability—With Job Satisfaction And Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166-177.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat (Studi Pada Rumah Sakit Umum Madani Medan). *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.

- Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Jufrizen, J., & Pulungan, D. R. (2017). Implementation Of Incentive And Career Development Of Performance With Motivation As An Intervening Variable. *Proceedings Of Aics-Social Sciences* (Pp. 441–446).
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Umsu Press.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada.
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Depok: Pt. Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan di PT. Pandawa. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 2599-3410
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management And Business (Ncmab) 2018* (Pp. 425–439).
- Norawati, S., & Arman, A. (2022). Peranan Internal Locus of Control Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *eCo-Fin*, 4(3), 98-110.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory And Practice*. California: Sage Publication Inc.
- Orabi, & Tareq, G. A. (2016). The Impact Of Transformational Leadership Style On Organizational Performance: Evidence From Jordan. *International Journal Of Human Resource Studies*, 6(2), 89–102.

- Pesik, K. J., Sepang, J. L., Rotinsulu, J., & Sepang, J. L. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulutgo Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 3929–3937.
- Planda, D. (2018). *Kinerja Guru Kompetensi Guru Motivasi Kerja Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Cv. Jejek.
- Prayogi, M. A., & Lesmana, M. T. (2021). The Influence Of Leadership Style And Motivation On The Performance Of Employees. *Conference On International Issues In Business And Economics Research (Ciiber 2019)*, 122–127.
- Rismawati, R., & Mattalata, M. (2018). *Evaluasi Kinerja Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Yogyakarta: Celebes Media Perkasa.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16.). Jakarta: Salemba Empat.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Rothwell, J. W., Stavros, M. J., & Sullivan, L. R. (2016). *Practicing Organization Development (Leading Transformation And Change)*. New Jersey: Hoboken.
- Saragih, R. S., & Simarmata, H. M. P. (2018). Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 11(2), 124–133.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 130–143.
- Spector, P. E. (2019). *Industrial And Organizational Psychology: Research And Practice*. John Wiley: Sons Inc.
- Sugiyono, S. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2018). *Teori Kuesioner, Dan Analisa Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Jogjakarta: Caps (Center For Academic Publishing Service).

- Suprayogi, T. T. (2017). Locus Of Control Dan Kinerja Karyawan: Uji Komparasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (Jrmb) Fakultas Ekonomi Uniat*, 2(2), 131–138.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno, S., & Priansa, D. J. (2018). *Maajemen Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tarmizi, A., & Hutasuhut, J. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Camat Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 2(1), 24–33.
- Thoha, M. (2020). *Analisis Pembinaan Organisasi*. Medan: Raja Grafindo.
- Tommy, S., Sari, E., & Putra, I. R. P. (2018). *Memahami Perilaku Kerja Kontraproduktif*. Yogyakarta: Cv. Andi Offset.
- Tucunan, R. J. A., Suprtha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Sudi Kasus Pada Pt. Pandawa). *E - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), 533–550.
- Tupti, Z., & Siswadi, Y. (2022). Antaseden Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi. *Prosiding Seminar Nasional Usm*, 3(1), 706–716.
- Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Bandung: Cv. Pustaka Setia.
- Wibowo, W. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada.
- Wong, C. A., Cummings, G. G., & Ducharme, L. (2018). The Relationship Between Nursing Leadership And Patient Outcomes: A Systematic Review Update. *Journal Of Nursing Management*, 26(7), 753–764.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Edisi 7.). Jakarta: Indeks.
- Yusnaena, S. H. (2018). Pengaruh Locus Of Control Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Kc Padang. *Jurnal Menara Ekonomi*, 4(3), 121–130.
- Zacharias, T., & Laurens, S. (2023). Transformational Leadership On Performance With Locus Of Control As Moderating. *Action Research Literate*, 7(10), 1–8.

# KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Adella Putri (2005160374) memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Manajemen universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating Pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara Cabang Tuasan ”**. Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Saudari saya ucapkan terima kasih.

## A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- |        |                       |                 |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS  | : Sangat Setuju       | : dengan Skor 5 |
| b. S   | : Setuju              | : dengan Skor 4 |
| c. KS  | : Kurang Setuju       | : dengan Skor 3 |
| d. TS  | : Tidak Setuju        | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

## B. Identitas Responden

Nomor Responden : ..... (Diisi oleh peneliti)

Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Usia :  20-30 Tahun  31-40 Tahun  
 41-50 Tahun  > 50 Tahun

Pendidikan Terakhir :  SMA/SMK  Diploma  S1  S2  S3

Lama Bekerja :  1-5 Tahun  6-10 Tahun  > 10 Tahun

Status Pernikahan :  Menikah  Belum Menikah

### Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kualitas Kerja</b>					
1	Saya menghasilkan kerja yang berkualitas tinggi dengan tingkat kesalahan yang minimal					
2	Saya mampu memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas secara keseluruhan					
	<b>Kuantitas Kerja</b>					
3	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan sesuai target yang ditetapkan					
4	Saya menunjukkan peningkatan produktivitas dengan menyelesaikan lebih banyak tugas dalam periode waktu yang sama					
	<b>Kehandalan</b>					
5	Saya konsisten dalam memenuhi tanggung jawab dan komitmen yang telah ditetapkan					
6	Saya dipercaya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan akurasi dan ketepatan waktu					
	<b>Sikap</b>					
7	Saya mampu menunjukkan sikap profesional yang baik dalam berinteraksi dengan rekan kerja					
8	Saya memiliki inisiatif dalam mengatasi masalah dan bersedia untuk belajar dan berkembang secara terus-menerus					

### **Kepemimpinan Transformasional (X1)**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
	<b>Visi</b>					
1	Pimpinan mampu mewujudkan visi perusahaan					
2	Pimpinan mengkomunikasikan visi perusahaan dengan jelas kepada pegawai					
	<b>Komunikasi Inspirasional</b>					
3	Pemimpin memberikan motivasi untuk maikkan semangat pegawai					
4	Pemimpin melakukan komunikasi kepada pegawai mengenai harapan dan keinginan pegawai					
	<b>Kepemimpinan yang Mendukung</b>					
5	Pimpinan memberikan pelatihan kerja pada pegawai dalam program kerja yang akan dilaksanakan					
6	Saya merasa didukung oleh pemimpin dalam menghadapi tantangan kerja, sehingga termotivasi untuk bekerja lebih baik.					
	<b>Stimulasi intelektual</b>					
7	Pemimpin mampu membuka wawasan pegawai terhadap perspektif dan pendekatan baru dalam pekerjaan					
8	Pemimpin mendukung pegawai untuk mencari solusi inovatif atas masalah yang dihadapi					
	<b>Kesadaran Personal</b>					
9	Pimpinan memberikan arahan yang baik dan mencontohkan sesuatu yang benar ketika pegawai melakukan kesalahan					
10	Pemimpin mendorong saya untuk terus berkembang dan meningkatkan kesadaran diri, sehingga saya lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas.					

## Motivasi Kerja (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kerja Keras</b>					
1	Saya selalu berusaha bekerja keras dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan kepada saya					
2	Saya memiliki semangat tinggi dalam bekerja untuk mencapai hasil yang optimal					
	<b>Orientasi Masa Depan</b>					
3	Saya selalu memikirkan langkah-langkah yang akan saya ambil untuk mencapai tujuan jangka panjang dalam karier saya					
4	Saya berusaha mengembangkan diri agar lebih siap menghadapi tantangan di masa depan					
	<b>Tingkat Cita-Cita Yang Tinggi</b>					
5	Saya memiliki cita-cita tinggi yang mendorong saya untuk terus berkembang dan mencapai prestasi lebih					
6	Saya selalu termotivasi untuk mencapai posisi yang lebih baik di masa depan melalui kerja keras dan dedikasi					
	<b>Orientasi Tugas/Sasaran</b>					
7	Saya selalu berfokus pada pencapaian sasaran yang jelas dalam setiap tugas yang saya kerjakan					
8	Saya bekerja dengan terencana untuk mencapai setiap target yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
	<b>Usaha untuk Maju</b>					
9	Saya terus berusaha memperbaiki kinerja dan kemampuan saya untuk maju di lingkungan kerja					
10	Saya selalu mencari peluang untuk meningkatkan keterampilan dan mencapai kesuksesan yang lebih tinggi					
	<b>Ketekunan</b>					
11	Saya memiliki ketekunan dalam menyelesaikan tugas-tugas sulit dan tidak mudah menyerah pada tantangan					
12	Saya selalu gigih dalam mencapai tujuan meskipun menghadapi hambatan atau kesulitan					
	<b>Pemanfaatan waktu</b>					
13	Saya memanfaatkan waktu dengan bijak agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan secara efisien					
14	Saya selalu berusaha mengelola waktu dengan baik untuk menjaga produktivitas sepanjang					

	hari					
	<b>Rekan Kerja yang Dipilih</b>					
15	Saya senang bekerja sama dengan rekan kerja yang memiliki semangat kerja tinggi dan tujuan yang sama					
16	Saya memilih untuk bekerja dengan rekan yang mendukung kolaborasi dan saling membantu dalam mencapai target					

*Locus of Control (Z)*

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kepercayaan diri</b>					
1	Saya selalu percaya pada kemampuan saya untuk menyelesaikan setiap tugas dengan baik					
2	Saya yakin bahwa tantangan yang saya hadapi dapat diatasi dengan usaha dan pengetahuan yang saya miliki					
	<b>Suka Bekerja Keras</b>					
3	Saya senang bekerja keras untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena saya tahu usaha saya akan membuahkan hasil					
4	Saya selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan, karena saya percaya kerja keras adalah kunci kesuksesan					
	<b>Memiliki Kepuasan Diri</b>					
5	Saya merasa puas dengan hasil kerja yang telah saya capai, karena itu adalah buah dari usaha dan dedikasi saya					
6	Saya selalu merasa bangga atas pencapaian yang telah saya raih, dan hal itu memotivasi saya untuk terus berkembang					

## Distribusi Jawaban Responden

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	21.3	21.3	21.3
	Kurang setuju	3	3.8	3.8	25.0
	Setuju	6	7.5	7.5	32.5
	Sangat setuju	54	67.5	67.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	21.3	21.3	21.3
	Tidak setuju	4	5.0	5.0	26.3
	Kurang setuju	4	5.0	5.0	31.3
	Setuju	5	6.3	6.3	37.5
	Sangat setuju	50	62.5	62.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	20	25.0	25.0	25.0
	Tidak setuju	2	2.5	2.5	27.5
	Kurang setuju	6	7.5	7.5	35.0
	Setuju	8	10.0	10.0	45.0
	Sangat setuju	44	55.0	55.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	13.8	13.8	13.8
	Kurang setuju	7	8.8	8.8	22.5
	Setuju	9	11.3	11.3	33.8
	Sangat setuju	53	66.3	66.3	100.0

	Total	80	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	16.3	16.3	16.3
	Tidak setuju	5	6.3	6.3	22.5
	Kurang setuju	2	2.5	2.5	25.0
	Setuju	16	20.0	20.0	45.0
	Sangat setuju	44	55.0	55.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	16.3	16.3	16.3
	Tidak setuju	4	5.0	5.0	21.3
	Kurang setuju	2	2.5	2.5	23.8
	Setuju	16	20.0	20.0	43.8
	Sangat setuju	45	56.3	56.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	30.0	30.0	30.0
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	31.3
	Kurang setuju	5	6.3	6.3	37.5
	Setuju	6	7.5	7.5	45.0
	Sangat setuju	44	55.0	55.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	16.3	16.3	16.3
	Tidak setuju	5	6.3	6.3	22.5
	Kurang setuju	2	2.5	2.5	25.0
	Setuju	19	23.8	23.8	48.8
	Sangat setuju	41	51.3	51.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	13.8	13.8	13.8
	Tidak setuju	5	6.3	6.3	20.0
	Kurang setuju	2	2.5	2.5	22.5
	Setuju	21	26.3	26.3	48.8
	Sangat setuju	41	51.3	51.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	21.3	21.3	21.3
	Tidak setuju	3	3.8	3.8	25.0
	Setuju	13	16.3	16.3	41.3
	Sangat setuju	47	58.8	58.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>MOTIVASI KERJA</b>																	
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>X1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	23	28.8	28.8	28.8
	Kurang setuju	3	3.8	3.8	32.5
	Setuju	6	7.5	7.5	40.0
	Sangat setuju	48	60.0	60.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	14	17.5	17.5	17.5
	Kurang setuju	3	3.8	3.8	21.3
	Setuju	28	35.0	35.0	56.3
	Sangat setuju	35	43.8	43.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X3</b>				
-----------	--	--	--	--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	19	23.8	23.8	23.8
	Tidak setuju	2	2.5	2.5	26.3
	Kurang setuju	1	1.3	1.3	27.5
	Setuju	14	17.5	17.5	45.0
	Sangat setuju	44	55.0	55.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	16.3	16.3	16.3
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	17.5
	Kurang setuju	4	5.0	5.0	22.5
	Setuju	8	10.0	10.0	32.5
	Sangat setuju	54	67.5	67.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	19	23.8	23.8	23.8
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	25.0
	Setuju	13	16.3	16.3	41.3
	Sangat setuju	47	58.8	58.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	18.8	18.8	18.8
	Kurang setuju	3	3.8	3.8	22.5
	Setuju	6	7.5	7.5	30.0
	Sangat setuju	56	70.0	70.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	30.0	30.0	30.0
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	31.3
	Kurang setuju	5	6.3	6.3	37.5
	Setuju	6	7.5	7.5	45.0

	Sangat setuju	44	55.0	55.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	21	26.3	26.3	26.3
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	27.5
	Kurang setuju	5	6.3	6.3	33.8
	Setuju	6	7.5	7.5	41.3
	Sangat setuju	47	58.8	58.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	23	28.8	28.8	28.8
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	30.0
	Kurang setuju	5	6.3	6.3	36.3
	Setuju	6	7.5	7.5	43.8
	Sangat setuju	45	56.3	56.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	20	25.0	25.0	25.0
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	26.3
	Kurang setuju	5	6.3	6.3	32.5
	Setuju	6	7.5	7.5	40.0
	Sangat setuju	48	60.0	60.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X11</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	23	28.8	28.8	28.8
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	30.0
	Kurang setuju	5	6.3	6.3	36.3
	Setuju	6	7.5	7.5	43.8
	Sangat setuju	45	56.3	56.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X12</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	21	26.3	26.3	26.3
	Kurang setuju	2	2.5	2.5	28.8
	Setuju	6	7.5	7.5	36.3
	Sangat setuju	51	63.8	63.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X13</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	18	22.5	22.5	22.5
	Kurang setuju	3	3.8	3.8	26.3
	Setuju	11	13.8	13.8	40.0
	Sangat setuju	48	60.0	60.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X14</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	16.3	16.3	16.3
	Tidak setuju	5	6.3	6.3	22.5
	Kurang setuju	2	2.5	2.5	25.0
	Setuju	9	11.3	11.3	36.3
	Sangat setuju	51	63.8	63.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X15</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	8	10.0	10.0	10.0
	Tidak setuju	8	10.0	10.0	20.0
	Kurang setuju	6	7.5	7.5	27.5
	Setuju	4	5.0	5.0	32.5
	Sangat setuju	54	67.5	67.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>X16</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	23	28.8	28.8	28.8
	Tidak setuju	4	5.0	5.0	33.8
	Setuju	12	15.0	15.0	48.8

	Sangat setuju	41	51.3	51.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

LOCUS OF CONTROL							
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
N	Valid	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0

Z1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	18	22.5	22.5	22.5
	Kurang setuju	3	3.8	3.8	26.3
	Setuju	6	7.5	7.5	33.8
	Sangat setuju	53	66.3	66.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Z2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	18.8	18.8	18.8
	Kurang setuju	3	3.8	3.8	22.5
	Setuju	6	7.5	7.5	30.0
	Sangat setuju	56	70.0	70.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Z3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	23	28.8	28.8	28.8
	Kurang setuju	5	6.3	6.3	35.0
	Setuju	4	5.0	5.0	40.0
	Sangat setuju	48	60.0	60.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Z4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	18	22.5	22.5	22.5
	Kurang setuju	3	3.8	3.8	26.3
	Setuju	6	7.5	7.5	33.8
	Sangat setuju	53	66.3	66.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>Z5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	16.3	16.3	16.3
	Tidak setuju	5	6.3	6.3	22.5
	Kurang setuju	2	2.5	2.5	25.0
	Setuju	9	11.3	11.3	36.3
	Sangat setuju	51	63.8	63.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>Z6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	18	22.5	22.5	22.5
	Kurang setuju	8	10.0	10.0	32.5
	Setuju	10	12.5	12.5	45.0
	Sangat setuju	44	55.0	55.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>KINERJA PEGAWAI</b>									
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>Y1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	22	27.5	27.5	27.5
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	28.8
	Kurang setuju	5	6.3	6.3	35.0
	Setuju	6	7.5	7.5	42.5
	Sangat setuju	46	57.5	57.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>Y2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	23	28.8	28.8	28.8
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	30.0
	Kurang setuju	5	6.3	6.3	36.3
	Setuju	6	7.5	7.5	43.8
	Sangat setuju	45	56.3	56.3	100.0

	Total	80	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	16	20.0	20.0	20.0
	Tidak setuju	2	2.5	2.5	22.5
	Kurang setuju	3	3.8	3.8	26.3
	Setuju	6	7.5	7.5	33.8
	Sangat setuju	53	66.3	66.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	21.3	21.3	21.3
	Tidak setuju	6	7.5	7.5	28.8
	Kurang setuju	4	5.0	5.0	33.8
	Setuju	7	8.8	8.8	42.5
	Sangat setuju	46	57.5	57.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	30.0	30.0	30.0
	Tidak setuju	4	5.0	5.0	35.0
	Kurang setuju	1	1.3	1.3	36.3
	Setuju	7	8.8	8.8	45.0
	Sangat setuju	44	55.0	55.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	13.8	13.8	13.8
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	15.0
	Kurang setuju	1	1.3	1.3	16.3
	Setuju	8	10.0	10.0	26.3
	Sangat setuju	59	73.8	73.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>Y7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	21.3	21.3	21.3
	Kurang setuju	4	5.0	5.0	26.3
	Setuju	6	7.5	7.5	33.8
	Sangat setuju	53	66.3	66.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>Y8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	18.8	18.8	18.8
	Tidak setuju	3	3.8	3.8	22.5
	Kurang setuju	2	2.5	2.5	25.0
	Setuju	8	10.0	10.0	35.0
	Sangat setuju	52	65.0	65.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>Jenis Kelamin</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	49	61.3	61.3	61.3
	Perempuan	31	38.8	38.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

<b>Usia</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	9	11.3	11.3	11.3
	31-40 Tahun	27	33.8	33.8	45.0
	41-50 Tahun	36	45.0	45.0	90.0
	> 50 Tahun	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

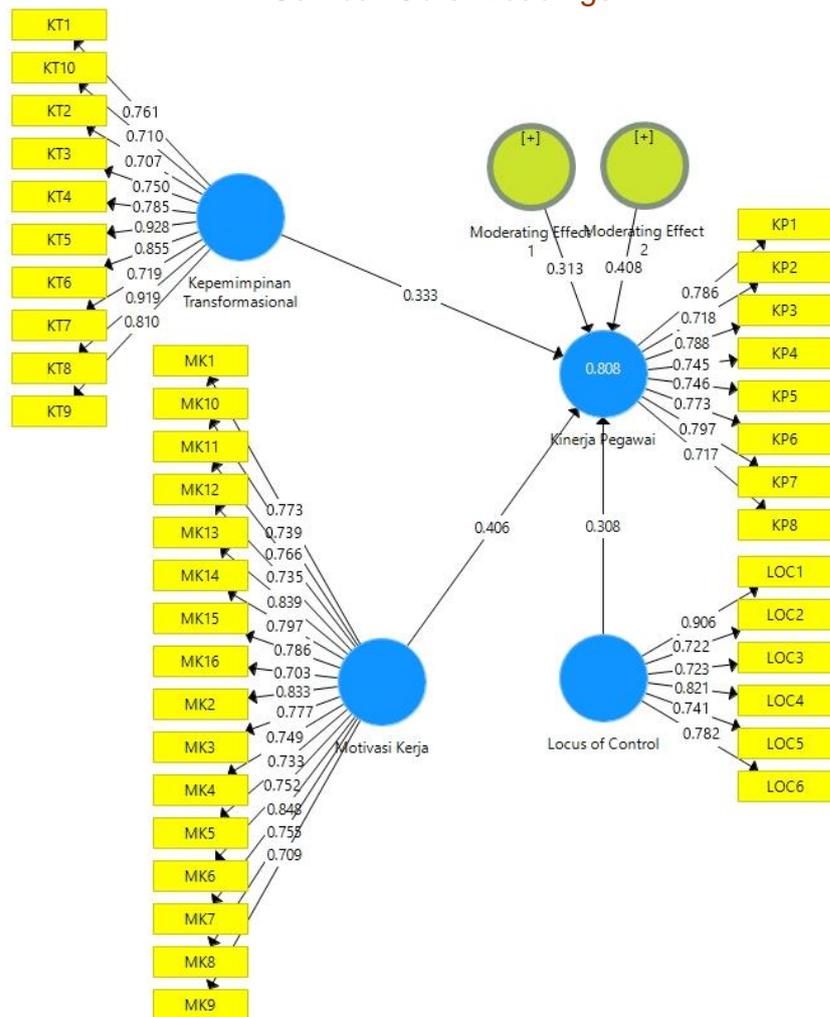
<b>Pendidikan Terakhir</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	7	8.8	8.8	8.8
	Diploma	10	12.5	12.5	21.3
	S1	61	76.3	76.3	97.5
	S2	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	16	20.0	20.0	20.0
	6-10 Tahun	56	70.0	70.0	90.0
	> 10 Tahun	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Status Pernikahan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	73	91.3	91.3	91.3
	Belum Menikah	7	8.8	8.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Analisis Model Pengukuran (Outer Model)**

**Convergent Validity**  
Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Locus of Control	Motivasi Kerja
KP1		0,786		
KP2		0,718		
KP3		0,788		
KP4		0,745		
KP5		0,746		
KP6		0,773		
KP7		0,797		
KP8		0,717		
KT1	0,761			
KT10	0,710			
KT2	0,707			
KT3	0,750			
KT4	0,785			
KT5	0,928			
KT6	0,855			
KT7	0,719			
KT8	0,919			
KT9	0,810			
Kepemimpinan Transformasional * Locus of Control				
LOC1			0,906	
LOC2			0,722	
LOC3			0,723	
LOC4			0,821	
LOC5			0,741	
LOC6			0,782	
MK1				0,773
MK10				0,739
MK11				0,766
MK12				0,735
MK13				0,839
MK14				0,797
MK15				0,786
MK16				0,703
MK2				0,833
MK3				0,777
MK4				0,749
MK5				0,733
MK6				0,752
MK7				0,848
MK8				0,755
MK9				0,709
Motivasi Kerja * Locus of Control				

**Discriminant Validity**

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0,581
Kinerja Pegawai	0,550
Locus of Control	0,560
Motivasi Kerja	0,510

### **Cronbach Alpha**

	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transformasional	0,829
Kinerja Pegawai	0,707
Locus of Control	0,788
Motivasi Kerja	0,855

### **Composite Reliability**

	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional	0,878
Kinerja Pegawai	0,793
Locus of Control	0,751
Motivasi Kerja	0,882

## **Analisis Model Struktural (Inner Model)**

### **R Square**

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,808	0,796

### **F Square**

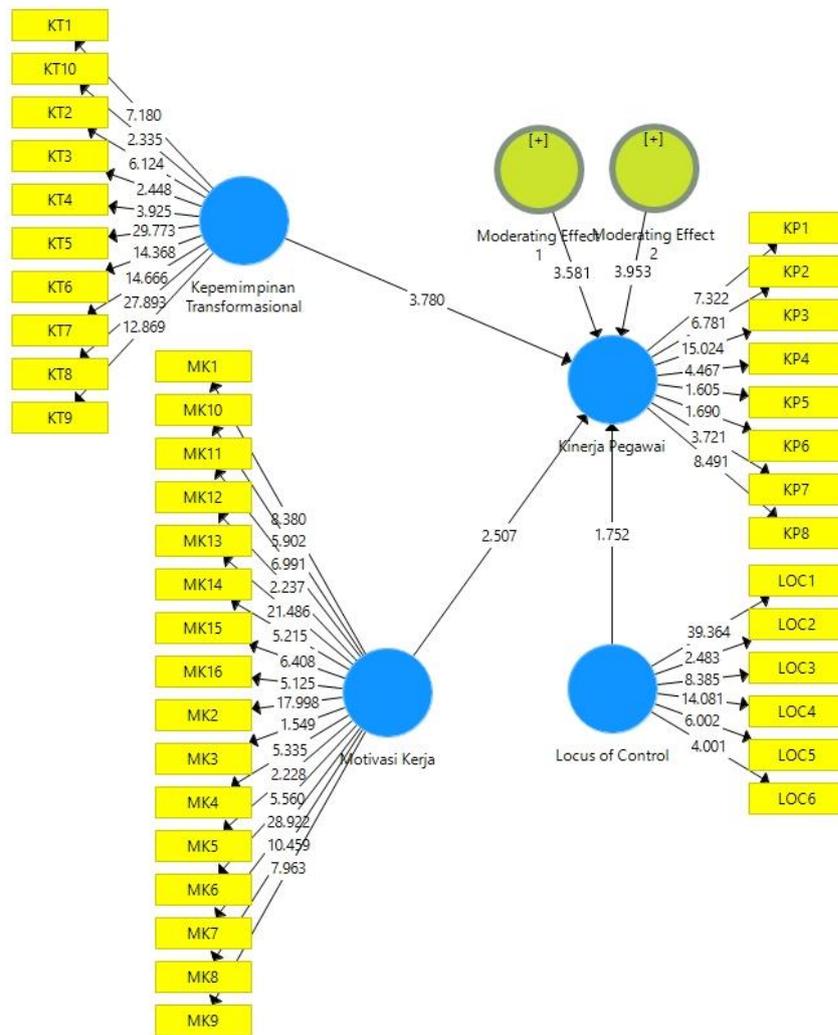
	Kinerja Pegawai
Kepemimpinan Transformasional	0,139
Kinerja Pegawai	
Locus of Control	0,100
Moderating Effect 1	0,111
Moderating Effect 2	0,162
Motivasi Kerja	0,114

### **Pengujian Hipotesis**

#### **Direct Effects**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0,333	0,343	0,088	3,780	0,000
Moderating Effect 1 -> Kinerja Pegawai	0,313	0,277	0,126	3,581	0,000
Moderating Effect 2 -> Kinerja Pegawai	0,408	0,413	0,144	3,953	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,406	0,408	0,162	2,507	0,013

Gambar Direct Effect



Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Kepemimpinan Transformatif -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0,333	0,343	0,088	3,780	<b>0,000</b>
<b>Moderating Effect 1 -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0,313	0,277	0,126	3,581	<b>0,000</b>
<b>Moderating Effect 2 -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0,408	0,413	0,144	3,953	<b>0,000</b>
<b>Motivasi Kerja -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0,406	0,408	0,162	2,507	<b>0,013</b>

**Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden  
KINERJA PEGAWAI (Y)**

KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8
5	5	5	1	5	5	5	5
4	4	4	3	1	5	5	1
3	3	5	5	4	5	5	5
1	5	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5
5	1	3	5	5	4	4	5
5	5	5	5	1	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	5	5	5	5	1	4
5	5	5	5	5	5	5	3
1	1	4	2	2	5	5	5
3	3	5	1	1	1	5	5
1	5	5	2	1	5	5	5
5	5	1	1	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	1	5	5	4
5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	5	5	5	5	5	5
5	1	1	2	1	1	5	2
5	5	5	5	4	5	5	5
1	5	5	1	5	5	1	5
1	1	1	1	1	5	1	1
1	1	1	5	4	5	1	5
5	5	5	5	1	1	5	2
1	1	1	1	5	5	1	5
5	1	1	5	5	4	4	4
5	1	4	3	1	5	3	1
1	1	2	4	5	5	1	1
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	2	5	5	5
5	5	5	5	1	1	3	5
5	5	5	5	1	5	5	5
1	1	3	1	5	5	1	1
5	5	5	1	5	5	5	1
5	5	5	5	1	5	1	5
5	5	5	5	5	4	5	5
5	1	1	5	5	5	5	5
5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	5	4	3	5	5	5
5	5	5	5	5	3	5	5





5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	5	1	3	5	5	5	5	4	5
5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
5	4	1	5	5	5	5	5	4	1
5	5	3	5	5	5	5	5	4	1
5	5	5	5	3	3	1	3	4	5
5	5	5	5	4	4	5	4	3	1
5	5	4	4	4	4	1	4	5	1
5	5	5	5	4	4	3	4	5	1
5	5	5	5	4	4	1	4	5	1
5	5	5	1	4	4	5	4	4	5
5	5	1	5	5	5	5	4	5	5
5	3	3	5	5	5	5	4	4	5
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
1	1	5	1	2	5	1	2	2	5
5	1	5	5	5	5	5	5	5	1
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
1	1	1	4	1	1	1	1	1	4
1	2	5	5	5	5	1	5	5	4
5	5	1	1	2	2	5	2	2	4
5	5	4	5	5	5	1	5	5	4
4	1	1	3	4	4	1	4	4	4
3	1	3	5	1	1	1	1	1	5
1	2	1	5	1	1	1	1	1	5
5	5	1	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	5	5	2
5	3	5	4	5	5	5	5	5	5

### MOTIVASI KERJA (X2)

MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK8	MK9	MK10	MK11	MK12	MK13	MK14	MK15	MK16
1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	1	5	1
5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4
1	4	4	5	4	5	1	1	5	5	5	4	1	1	2	1
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5
4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
5	4	1	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5
5	4	1	5	1	5	5	5	5	3	3	1	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	1	1	1	5	1	5	5	4	5	5
5	4	1	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	3	5	5
5	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	1	5	5	2	2
1	4	1	5	1	5	3	3	3	5	5	1	1	5	3	1
5	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	1	5	5	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1



1	1	4	5	4	5	1	1	1	1	1	5	1	5	1	5
4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	4	4	4	5
3	3	5	3	5	3	1	1	1	1	1	5	3	1	2	4
1	1	5	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5
5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	4

### LOCUS OF CONTROL (Z)

LOC1	LOC2	LOC3	LOC4	LOC5	LOC6
5	1	1	5	5	5
5	5	5	5	1	5
5	5	5	5	5	4
1	1	1	1	1	5
5	1	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4
5	5	1	5	5	3
5	5	5	5	5	1
5	5	5	5	5	5
5	5	5	1	4	5
5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5
1	5	1	5	5	5
5	5	5	5	5	1
5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	1
5	5	5	5	4	3
4	4	3	4	5	1
5	5	5	5	5	5
1	5	1	5	2	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	1	5	5
1	5	1	1	1	4
1	5	1	1	5	3
5	5	5	5	2	1
1	5	1	1	5	5
4	4	3	4	4	5
3	3	4	3	1	5
1	1	1	1	1	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	1
5	1	5	5	5	5
5	5	1	5	5	1
3	3	3	3	5	3
5	5	5	5	5	1
1	1	1	1	1	5

5	5	5	5	1	5
1	5	1	1	5	1
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	1
5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	1
5	1	5	5	5	3
5	1	5	5	2	5
1	1	5	1	1	5
5	5	5	5	4	4
1	1	1	1	5	5
5	1	1	5	5	5
5	5	5	5	1	5
5	5	5	5	5	4
1	1	1	1	1	5
5	1	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4
5	5	1	5	5	3
5	5	5	5	5	1
5	5	5	5	5	5
5	5	5	1	4	5
5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5
1	5	1	5	5	5
5	5	5	5	5	1
5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	1
5	5	5	5	4	3
4	4	3	4	5	1
5	5	5	5	5	5
1	5	1	5	2	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	1	5	5
1	5	1	1	1	4
1	5	1	1	5	3
5	5	5	5	2	1
1	5	1	1	5	5
4	4	3	4	4	5
3	3	4	3	1	5
1	1	1	1	1	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	1
5	1	5	5	5	5
5	5	1	5	5	1