

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI MOTIVASI KERJA PADA BADAN KEPEGAWAIAN
DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PEMKO MEDAN**

TUGAS AKHIR

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH :

NAMA	: SABINA OSHEINA BR GINTING
NPM	: 2105160606
PROGRAM STUDI	: MANAJEMEN
KONSENTRASI	: SUMBER DAYA MANUSIA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 15 September 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : SABINA OSHEINA BR GINTING
NPM : 2105160606
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA, TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PADA BKPSDM PEMKO MEDAN

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

TIM PENGUJI

Penguji I

Prof. SITI MURAHATUN, S.E., M.M.

Penguji II

M. TAUFIK LESMANA, S.P., M.M.

Pembimbing

YUDI ISWADI, S.E., M.M.

PANITIA UJIAN

Ketua

Sec. Tetap Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si, CMA.

Sekretaris

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



PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : SABINA OSHEINA BR GINTING
N.P.M : 2105160606
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA, TERHADAP KINERJA KARYAWAN, MELALUI MOTIVASI KERJA PADA BKPSDM PEMKO MEDAN

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

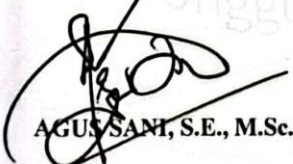
Medan, September 2025

Pembimbing Tugas Akhir

YUDI SISWADI, S.E., M.M.

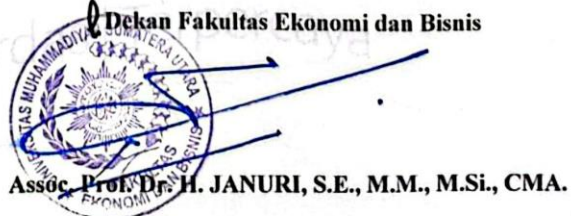
Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen



AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



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



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Sabina Osheina Br Ginting
NPM : 2105160606
Dosen Pembimbing : Yudi Siswadi, S.E., M.M.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia, terhadap Kinerja Karyawan, Melalui Motivasi Kerja pada BKPSDM Pemko Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Tudul lanjut hasil skripsi.		
Bab 2	✓		
Bab 3	✓		
Bab 4	Paparan deskripsi data, hasil analisis & interpretasi serta pembahasan hasil penelitian.	16/08/25	✓
Bab 5	Kesimpulan & imbas dari hasil penelitian.	29/08/25	✓
Daftar Pustaka	Muslati jurnal tentang manajemen, app marketing	✓	✓
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ke proses selanjutnya	03/09/25	✓

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Medan, September 2025

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Yudi Siswadi, S.E., M.M.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Sabina Osheina Br Ginting
N.P.M : 2105160606
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa Tugas Akhir saya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia, Terhadap Kinerja Karyawan, Melalui Motivasi Kerja Pada Kantor Walikota Medan (BKPSDM)” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Sabina Osheina Br Ginting

ABSTARK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PEMKO MEDAN

Oleh:

**SABINA OSHEINA BR GINTING
2105160606**

Fenomena yang menjadi latar belakang penelitian ini adalah rendahnya kinerja pegawai yang ditandai dengan keterlambatan dalam menyelesaikan tugas dan kurangnya motivasi di kalangan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemko Medan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif eksplanatori dengan pendekatan survei, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 72 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja pegawai, kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja pegawai, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi Kerja, kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap motivasi Kerja pegawai, motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja, terdapat pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Kompetensi Sumber Daya Manusia juga berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melalui motivasi Kerja sebagai variabel mediasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja

ABSTRACT

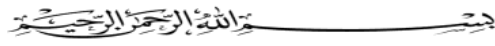
THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND HUMAN RESOURCE COMPETENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK MOTIVATION AT THE PERSONNEL AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AGENCY IN PEMKO MEDAN

By:
SABINA OSHEINA BR GINTING
2105160606

The background of this research is the low employee performance characterized by delays in completing tasks and a lack of motivation. This study aims to analyze the influence of transformational leadership and human resource competency on employee performance through work motivation at the Personnel and Human Resource Development Agency in Medan City. The research method used was a quantitative explanatory approach with a survey approach, where data were collected through questionnaires distributed to 72 employees. The results of the study indicate that transformational leadership influences employee performance, human resource competency influences employee performance, transformational leadership has a positive effect on work motivation, human resource competency influences employee work motivation, and work motivation has a positive effect on performance. There is an indirect effect between transformational leadership and performance through work motivation as a mediating variable. Human resource competency also has an indirect effect on performance through work motivation as a mediating variable.

Keywords: Transformational Leadership, Human Resource Competency, Employee Performance, Work Motivation

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanu Wa Ta'la 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 Salallahualaihiwasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penulisan ini merupakan kewajiban penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penulis yaitu : **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PEMKO MEDAN.**

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 kepada semua pihak yang telah membantu, memotivasi, dan membimbing serta mengarahkan selama penyusunan tugas akhir. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar besarnya terutama kepada :

1. Teristimewa orang tua kandung Ayahanda Kuat dan Ibunda Helpatina tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan tugas akhir ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si., CMA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Binis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Yudi Siswadi S.E.,M.M selaku dosen pembimbing tugas akhir penulis yang telah meluangkan waktu dan mengarahkan penulis dalam menyusun tugas akhir ini.
9. Ibu Nel Arianty S.E.,M.M selaku Dosen Pembimbing Akademik selama perkuliahan.
10. Seluruh Dosen dan staff di Fakultas Ekonomi dan Bisni Universitas Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis baik selama masa pelaksanaan kuliah maupun dalam

penyusunan skripsi.

11. Dan seluruh pihak lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas bantuan dan dukungannya selama ini.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini jauh dari kata sempurna dan masih terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis memohon kepada semua pihak untuk memberikan kritik dan saran yang membangun bagi penulis.

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

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Medan, Agustus 2025

Penulis

SABINA.O.GTG

NPM : 2105160606

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Identifikasi Masalah	7
1.5. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1. Landasan Teori.....	12
2.1.1 Kinerja Karyawan	12
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	12
2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Kinerja Karyawan	13
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	14
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	16
2.1.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional.....	18
2.1.2.1 Pengertian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional.....	18
2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional.....	19
2.1.2.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional.....	21
2.1.2.4 Indikator Pengaruh Kepemimpinan Transformasional	23
2.1.3 Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	24
2.1.3.1 Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	24
2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat Kompetensi Sumber Daya Manusia	25
2.1.3.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia	25

2.1.3.4 Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia	28
2.1.4 Motivasi Kerja.....	30
2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	30
2.1.4.2 Jenis Jenis Motivasi Kerja.....	31
2.1.4.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	32
2.1.4.4. Indikator Motivasi Kerja	34
2.2.Kerangka Berpikir Konseptual.....	36
2.3 Uji Hipotesis	44
BAB III METODE PENELITIAN.....	46
3.1. Jenis Penelitian.....	46
3.2. Definisi Operasional.....	48
3.3 Tempat dan waktu penelitian	49
3.4.Teknik Pengambilan Sampel.....	51
3.5. Teknik pengumpulan Data	57
3.6. Teknik Analisis Data.....	60
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	68
4.1. Hasil Penelitian	68
4.2 Analisis Data	78
4.3 Pembahasan.....	95
BAB 5 PENUTUP	106
5.1 Kesimpulan	106
5.2 Saran.....	107
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	109
DAFTAR PUSTAKA	111

DAFTAR TABEL

Tabel. 3.1 Definisi Operasional	48
Tabel. 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	50
Tabel 4.1 Skala Likert	68
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	69
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	69
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	70
Tabel 4.5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional	70
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2).....	72
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Motivasi Kerja (Z)	74
Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Kinerja (Y).....	76
Tabel 4.9 Outer Loadings.....	81
Tabel 4.10 Cross Loading	82
Tabel 4.11 Hasil Cronbach's Alpha	84
Tabel 4.12 Hasil Composite Reliability	84
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Average Variance Extracted	85
Tabel 4.14 Validitas Diskriminan	86
Tabel 4.15 Hasil Uji R-Square	87
Tabel 4.16 Hasil F-Square.....	88
Tabel 4.17 Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)	90
Tabel 4.18 Hasil Pengaruh Tidak Langsung	93
Tabel 4.19 Hasil Pengaruh Total.....	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Teknik Analisis Jalur.....	64
Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS.....	80
Gambar 4.2 Hasil Path Analysis	92

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era persaingan global yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional. Salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah kualitas kinerja karyawan. Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis (Irmayani, 2022)

MSDM berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karyawan. MSDM yang efektif tidak hanya berfokus pada rekrutmen dan pemeliharaan karyawan, tetapi juga pada pengembangan kompetensi dan keterampilan mereka. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) di perusahaan memiliki peran krusial dalam mencapai tujuan organisasi. MSDM tidak hanya berfokus pada pengelolaan karyawan, tetapi juga pada pengembangan kompetensi dan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja (Shaleh, 2018).

MSDM dan pengelolaan SDM yang efektif sangat penting bagi keberhasilan perusahaan di era globalisasi. Dengan fokus pada pengembangan kompetensi, budaya organisasi, dan adaptasi terhadap perubahan, perusahaan

dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan strategis. Hal ini menjadi tantangan sekaligus peluang bagi manajer MSDM untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan inovasi (Hamali, 2016).

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kemampuan kerja dan karakteristik individu. Kemampuan kerja mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, sedangkan karakteristik individu meliputi faktor-faktor seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja (Robbins & Judge, 2018). Selain itu, motivasi kerja juga dapat menjadi variabel intervening yang mempengaruhi hubungan antara kemampuan kerja, karakteristik individu, dan kinerja pegawai (Luthans, 2014).

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia, dan tingkat motivasi kerja (Wijayanti, et al., 2024). Kepemimpinan merupakan salah satu elemen kunci dalam setiap organisasi, baik itu di sektor publik maupun swasta. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan transformasional telah menjadi sorotan utama dalam studi manajemen dan organisasi. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pengelolaan tugas dan pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan jangka panjang individu dan organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan positif dalam organisasi, dengan cara menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan. Di sisi lain, kompetensi SDM mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang

memengaruhi produktivitas. Motivasi kerja bertindak sebagai mediator penting yang dapat memperkuat hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja karyawan (Suryanto, 2020).

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta membentuk nilai dan visi bersama dalam organisasi. Di sisi lain, kompetensi sumber daya manusia, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, juga memegang peran penting dalam menentukan produktivitas dan efektivitas kerja. Namun, keberhasilan kepemimpinan dan kompetensi tersebut dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja. Motivasi menjadi penghubung penting yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan mencapai hasil terbaik. Oleh karena itu, penting untuk meneliti sejauh mana kepemimpinan transformasional dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Lango et al., 2024).

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi sumber daya manusia. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia. Semakin banyak kompetensi yang dipertimbangkan dalam perusahaan, akan semakin meningkatkan kinerja organisasi yang baik. Kompetensi memiliki arti kemampuan yang didasari oleh pengetahuan dan keterampilan yang didukung dengan pelaksanaan tugas dan pekerjaan serta sikap kerja di tempat kerja yang sesuai dengan standar kerja yang diterapkan oleh

perusahaan (Kurniawan, 2020). Kesuksesan organisasi ditentukan oleh mutu SDM melalui kompetensinya, kompetensi akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja terbaik dalam organisasi.

Kompetensi, pengetahuan dan kemampuan untuk menangani pekerjaan dapat berpengaruh terhadap target yang diharapkan oleh perusahaan salah satunya dapat dilihat dari pengetahuan atau keahlian pegawai terhadap pekerjaan tersebut dapat menguasai pekerjaan dengan baik atau tidak. Standar kompetensi yang diharapkan oleh perusahaan yaitu sesuai dengan jabatan atau tanggungjawab yang diberikan pada pegawai tersebut. Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja (Suryani, 2017).

Kompetensi merupakan gambaran tentang apa yang harus diketahui/dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Hutapea & Thoha, 2008). Kompetensi pegawai yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), kemampuan/keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*) disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja pegawai yang berprestasi.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Dimana kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja, karena motivasi menjadi pendorong utama dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Salah satu faktornya yaitu karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan memiliki semangat kerja tinggi,

yang berdampak positif pada kinerja mereka. Dan pemimpin yang inspiratif, mendukung, dan komunikatif mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan, sehingga meningkatkan kinerjanya. Serta apresiasi terhadap hasil kerja meningkatkan motivasi intrinsik, membuat karyawan merasa dihargai dan lebih bersemangat untuk berkinerja tinggi.

Motivasi memiliki bahasa latin *movere* artinya dorongan atau penggerak. Motivasi adalah bagaimana cara untuk memberikan dorongan kepada karyawannya, agar dapat bekerja secara maksimal (Juanita, 2021). Motivasi kerja merupakan rangsangan dan dorongan yang mengakibatkan seseorang memiliki semangat dalam melakukan pekerjaan. Dalam kata lain motivasi kerja sebagai faktor pendorong internal yang berasal dalam diri seseorang atau dapat dikatakan sebagai motif untuk dapat menimbulkan perilaku dan perbuatan yang akan dilakukan (Tanjung, 2019).

Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu pekerjaan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik- baiknya. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya kinerja. (Paryanti, 2020). apabila karyawan mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerjanya. Meningkatnya kinerja karyawan akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi karyawan akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), memiliki peran penting dalam pengelolaan SDM di lingkungan pemerintahan. BKPSDM bertanggung jawab untuk mengembangkan kompetensi dan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Kota Medan. Dalam konteks ini, Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berupaya untuk menerapkan prinsip-prinsip MSDM yang modern dan efektif, guna meningkatkan kualitas pelayanan publik. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dikenal karena menjadi pusat layanan dan pengembangan aparatur sipil negara (ASN) yang profesional, inovatif, dan strategis dalam mendukung birokrasi yang efektif dan pelayanan publik yang berkualitas.

Berdasarkan pra riset yang penulis lakukan di Kantor Walikota Medan mengenai fenomena kinerja pegawai dimana masih rendahnya kinerja pegawai hal ini ditandai dengan karyawan sering terlambat dalam menyelesaikan tugas-tugas atau menghadiri pertemuan, disamping itu pegawai sering melakukan kesalahan yang sama berulang kali, menunjukkan kurangnya perhatian atau kemampuan dan pegawai tidak dapat menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan efektif dan efisien.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama. Di Kantor Walikota Medan, fenomena permasalahan terkait kepemimpinan transformasional terlihat dari rendahnya tingkat kepuasan pegawai terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama. Di Kantor Walikota Medan, fenomena permasalahan terkait kepemimpinan transformasional terlihat dari rendahnya tingkat kepuasan pegawai terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Salah satu penyebab utama dari rendahnya kepemimpinan transformasional ini adalah kurangnya komunikasi yang efektif antara pemimpin dan pegawai. Pemimpin kurang memberikan umpan balik yang konstruktif dan kurang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Fenomena lain yang dapat diamati adalah kurangnya pengembangan diri pemimpin itu sendiri. Banyak pemimpin di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang tidak mengikuti pelatihan kepemimpinan atau pengembangan diri yang dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam memimpin.

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam menentukan kinerja pegawai. Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Medan, terdapat fenomena yang menunjukkan bahwa beberapa pegawai kurang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Salah satu penyebab utama dari rendahnya kompetensi ini adalah kurangnya pelatihan dan pengembangan yang memadai. Banyak pegawai yang tidak mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang relevan dengan pekerjaan mereka.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Medan, fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja pegawai cenderung rendah. Salah satu penyebab rendahnya motivasi kerja adalah kurangnya penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja pegawai. Banyak pegawai yang merasa bahwa usaha dan kontribusi mereka tidak dihargai oleh atasan.

Berdasarkan beberapa uraian dan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemko Medan.**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Rendahnya kinerja pegawai, hal ini ditandai dengan karyawan sering terlambat dalam menyelesaikan tugas-tugas atau menghadiri pertemuan.
2. Rendahnya tingkat kepuasan pegawai terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.
3. Beberapa pegawai kurang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

4. Tingkat motivasi kerja pegawai cenderung rendah, hal ini ditandai pegawai kurang menunjukkan semangat atau antusiasme dalam melakukan pekerjaan mereka.

1.3. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperjelas fokus kajian agar tidak melebar dari topik utama. Penelitian ini dibatasi pada pegawai BKPSDM Kantor Walikota Medan, dengan fokus analisis pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Gaya kepemimpinan yang diteliti hanya terbatas pada kepemimpinan transformasional, sedangkan aspek kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner sebagai instrumen utama.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia?
2. Apakah kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia?
4. Apakah kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia?
7. Apakah kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kerja karyawan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja kerja karyawan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerjakaryawan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap motivasi kerja karyawan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
6. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
7. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan acuan bagi pimpinan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan dalam merumuskan strategi pengembangan kepemimpinan dan peningkatan kompetensi aparatur guna mendorong kinerja yang lebih efektif dan efisien. Hasil penelitian ini juga dapat dimanfaatkan oleh instansi pemerintah lainnya dalam upaya meningkatkan kualitas manajemen kinerja pegawai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Penelitian ini membahas pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Kantor Walikota (BKPSDM) Oleh karena itu, landasan teori dalam penelitian ini akan mencakup teori-teori utama yang mendasari setiap variabel serta hubungan antarvariabel yang membentuk model penelitian.

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Artinya, kinerja tidak hanya diukur dari seberapa banyak pegawai bekerja, tetapi juga seberapa efektif dan bertanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar organisasi. Kinerja karyawan bukan hanya hasil kerja semata, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor kepribadian, kemampuan, serta dukungan organisasi. Dengan kata lain, untuk meningkatkan kinerja, organisasi tidak hanya menuntut hasil, tetapi juga perlu membina lingkungan kerja yang mendukung dan kepemimpinan yang memotivasi (Mangkunegara, 2018).

Kinerja adalah perilaku kerja yang ditunjukkan oleh individu dalam melaksanakan peran atau tugas tertentu sesuai dengan standar yang ditentukan oleh organisasi. Kinerja bukan hanya sekadar pencapaian hasil, tetapi juga

bagaimana seseorang melaksanakan tugasnya secara bertanggung jawab, beretika, dan sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Dan kinerja karyawan juga merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, seperti standar, target, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama (Wibowo, 2019).

Menurut (Moeheriono, 2015) “kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi”. Menurut (Fahmi, 2016b) “kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai melalui kombinasi antara kemampuan individu, tanggung jawab, dan kesungguhan dalam bekerja, serta diperkuat oleh lingkungan kerja yang mendukung dan sistem manajemen yang baik. Dan hasil kerja seseorang yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Sutrisno, 2019).

Menurut (Siagian, 2016) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan keseriusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta memberikan hasil kerja yang dapat diukur, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan tujuan organisasi. Secara

keseluruhan, menurut Siagian, kinerja karyawan bukan hanya persoalan hasil akhir, tetapi juga proses kerja yang dilakukan secara kompeten, konsisten, dan bertanggung jawab. Kinerja harus terukur, relevan dengan tujuan organisasi, dan mencerminkan kemampuan aktual pegawai.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah kombinasi dari kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugasnya. Pengukuran kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga mempertimbangkan proses dan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, seperti kemampuan, kepribadian, dan dukungan organisasi. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi perlu menerapkan strategi yang mencakup pelatihan, penghargaan, dan kepemimpinan yang baik. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat ditingkatkan, yang pada gilirannya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja pegawai tidak semata-mata hanya menilai pegawai saja, banyak manfaat yang didapatkan dengan adanya penilaian kinerja pegawai salah satunya sebagai bahan guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. (Fahmi, 2016a) menyatakan bahwa bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja oleh manajemen diantaranya:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui permotivasi karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian,

- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut (Sinambela & Poltak, 2013), menyatakan bahwa manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan prestasi kerja
Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan, memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan dan prestasinya.
- b. Memberi kesempatan kerja yang adil
Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi
Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi dan sebagainya.
- e. Keputusan promosi dan demosi
Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai adalah tingkatan dimana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut (Mahmudi, 2015) ada beberapa faktor faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah:

- 1) Faktor personal/individu,
- 2) Faktor kepemimpinan,
- 3) Faktor tim, faktor sistem,
- 4) Faktor kontekstual (situasional).

Sedangkan menurut (M. Hasibuan, 2014) menyatakan bahwa Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting yaitu:

- 1) Kemampuan dan minat seorang pekerja,
- 2) Kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas
- 3) Peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau pegawai baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Pendapat lain disampaikan (Wirawan, 2014), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu segala perwatakan yang dimiliki pegawai, dan berpengaruh dalam pelaksanaan tugas pegawai terhadap pekerjaannya.
- 2) Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu bentuk sumbangsih organisasi dalam mendukung pegawai melaksanakan tugas pekerjaannya, dengan bantuan positif dari organisasi menjadikan pegawai memiliki kinerja yang memuaskan.
- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu segala kondisi lingkungan sekitar, yang tidak berasal dari rencana dasar organisasi, yang mampu mempengaruhi kehidupan keseharian pegawai, hingga berdampak pada kinerja mereka.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut (Tika, 2017) sebagai berikut:

- 1) Efektifitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa di capai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

- 2) Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seseorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan

kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Berdasarkan faktor faktor yang mempengaruhi kinerja dapat disimpulkan bahwa efektifitas dan efisiensi sangat penting didalam perusahaan karena untuk menunjang terjalannya pekerjaan yang sesuai dengan waktu yang telah ditentukan perusahaan, otoritas didalam perusahaan sangat penting karena merupakan wewenang yang harus dipatuhi, disiplin merupakan hal penting untuk diterapkan dalam perusahaan, inisiatif dalam sebuah perusahaan penting sebagai bukti bahwa pegawai mampu bekerja dengan baik dan sesuai kemampuan.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan yang tepat dapat membantu perusahaan dalam mengukur, memantau, dan meningkatkan produktivitas serta efektivitas kerja karyawan. Menurut (Mangkunegara, 2013) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

- 1) Kualitas, adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan,

- 2) Kuantitas, adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya.
Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing,
- 3) Pelaksanaan tugas, adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan, dan
- 4) Tangung jawab, adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan

Indikator kinerja karyawan yang efektif dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi. Menurut (Affandi, 2018) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- 1) Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

- 2) Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

- 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

- 4) Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .

- 5) Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan

terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6) Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

7) Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8) Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9) Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Sedangkan Menurut (Wibowo, 2014b) terdapat tujuh indikator kinerja:

1) Tujuan

Tujuan menunjukkan ke arah mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Kinerja individu maupun organisasi dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2) Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3) Umpan Balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4) Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan.

7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Dari beberapa pengukuran kinerja di atas, maka kinerja membuat pegawai mengetahui tentang hasil dan produktivitasnya hal tersebut yang berguna sebagai bahan pertimbangan yang baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam

hal promosi jabatan dan membantu pihak manajemen mengenai pemberian bonus, kenaikan upah, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja.

2.1.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut (Bass & Riggio, 2020) adalah proses memengaruhi secara mendalam yang dilakukan pemimpin untuk mentransformasi nilai, aspirasi, dan kemampuan pengikut, sehingga mereka tumbuh menjadi individu yang berkontribusi besar dan bahkan menjadi pemimpin masa depan. Gaya ini sangat efektif dalam meningkatkan kinerja, loyalitas, dan inovasi dalam organisasi. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk berkomitmen pada visi bersama, mendorong mereka untuk berinovasi, serta memperhatikan kebutuhan individu untuk pencapaian dan pengembangan diri.

Menurut (Yukl, 2012) kepemimpinan transformasional bukan hanya tentang memberi arahan, tetapi tentang menginspirasi, memberdayakan, dan menumbuhkan. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan positif dan berkelanjutan, serta membentuk lingkungan kerja yang mendukung pencapaian kinerja unggul. kepemimpinan transformasional bukan hanya tentang memberi arahan, tetapi tentang menginspirasi, memberdayakan, dan menumbuhkan.

Kepemimpinan Transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk menginspirasi perubahan melalui pengaruh moral, motivasi, dan perhatian personal, sehingga pengikut bekerja dengan kesadaran tinggi demi tujuan bersama, bukan hanya karena kewajiban. Dan pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadinya demi

kepentingan organisasi, dan mereka dapat memberikan pengaruh luar biasa terhadap para pengikutnya (Robbins & Judge, 2017).

Kepemimpinan transformasional adalah proses di mana pemimpin berusaha mengubah dan mengembangkan bawahannya melalui pengaruh, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual agar mampu mencapai tujuan bersama secara maksimal. Menurut (Wibowo, 2019) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan perilaku, peningkatan potensi individu, dan pencapaian kinerja unggul melalui pengaruh moral, inspirasi, dan pendekatan personal.

Menurut (Gitosudarmo, 2012), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan yang bermakna melalui pengaruh positif, motivasi kuat, dan hubungan emosional yang mendalam, dengan tujuan utama untuk meningkatkan komitmen dan kinerja bersama dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas maka kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan signifikan dalam organisasi dengan cara memotivasi, memberi teladan, dan membangun kepercayaan serta komitmen yang kuat dari pengikut untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional

Pengaruh kepemimpinan transformasional bertujuan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi secara menyeluruh bukan hanya untuk mencapai hasil jangka pendek, tetapi juga untuk menciptakan pertumbuhan dan perubahan yang berkelanjutan. Manfaatnya terasa dalam peningkatan motivasi, kolaborasi, dan inovasi.

Adapun tujuan dan manfaat pengaruh kepemimpinan transformasional menurut (Setiawan, 2013) antara lain:

Tujuan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional:

1) Meningkatkan Motivasi dan Komitmen Karyawan

Pemimpin transformasional berusaha membangkitkan semangat kerja dengan menyampaikan visi yang menginspirasi, sehingga karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan penting. Ini mendorong loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.

2) Mengembangkan Potensi Individu

Pemimpin jenis ini memberi perhatian personal (individualized consideration), bertindak sebagai mentor, dan membantu setiap anggota tim mencapai potensi maksimalnya baik dari segi keterampilan, tanggung jawab, maupun kepercayaan diri.

3) Mendorong Perubahan dan Inovasi

Dengan memberikan stimulasi intelektual, pemimpin mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan menemukan solusi baru, serta terbuka terhadap perubahan dan perkembangan.

4) Menciptakan Budaya Organisasi yang Positif

Pemimpin transformasional menciptakan nilai-nilai seperti kepercayaan, rasa hormat, dan kerja sama yang kuat dalam lingkungan kerja, yang berkontribusi pada budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

5) Meningkatkan Kinerja Organisasi Secara Keseluruhan

Dengan memotivasi karyawan, menumbuhkan inovasi, dan memperkuat struktur kerja tim, gaya kepemimpinan ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

Manfaat Kepemimpinan Transformasional menurut (Bass, 2016) antara lain:

- 1) Bagi Individu (Karyawan):
 - a) Merasa dihargai secara personal dan profesional.
 - b) Tumbuhnya rasa percaya diri, tanggung jawab, dan kepemilikan terhadap pekerjaan.
 - c) Meningkatkan keterlibatan (engagement) dalam aktivitas organisasi.
- 2) Bagi Tim:
 - a) Komunikasi antaranggota menjadi lebih terbuka dan konstruktif.
 - b) Kerja sama tim menjadi lebih efektif karena dibangun di atas nilai kepercayaan dan saling dukung.
 - c) Konflik lebih mudah diselesaikan karena pemimpin memberi teladan moral dan komunikasi yang baik.
- 3) Bagi Organisasi:
 - a) Terjadi peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja.
 - b) Perubahan organisasi dapat dikelola dengan lebih baik karena pemimpin membangun kesiapan mental.
 - c) Reputasi organisasi meningkat karena budaya kerja yang positif dan berorientasi pada nilai.

2.1.2.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional tidak hanya bergantung pada gaya memimpin, tetapi juga pada berbagai faktor internal (pribadi pemimpin) dan eksternal (budaya dan lingkungan organisasi). Faktor-faktor ini saling berinteraksi

dan menentukan sejauh mana pemimpin dapat membawa perubahan dan memotivasi bawahannya secara efektif.

Adapun faktor faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional menurut (Bass, 2016) antara lain:

1) Kepribadian Pemimpin

Pemimpin transformasional umumnya memiliki sifat-sifat pribadi seperti:

- a) Karismatik: Mampu memengaruhi dan menginspirasi orang lain.
- b) Percaya diri: Meyakini visi dan kemampuannya sendiri.
- c) Empati: Memahami kebutuhan dan emosi bawahan.
- d) Integritas tinggi: Jujur, adil, dan konsisten.

2) Kecerdasan Emosional (Emotional Intelligence)

Kemampuan pemimpin dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain sangat penting, terutama untuk:

- a) Memberi dukungan emosional.
- b) Membangun komunikasi yang efektif.
- c) Menangani konflik dengan bijak.

3) Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, inovatif, dan mendukung pengembangan karyawan akan memperkuat kepemimpinan transformasional. Sebaliknya, budaya yang kaku dan birokratis bisa menjadi penghambat.

4) Lingkungan dan Situasi Kerja

- a) Kondisi eksternal (misalnya: perubahan pasar, teknologi, krisis) bisa mendorong kebutuhan akan kepemimpinan transformasional.

b) Struktur organisasi: Organisasi yang fleksibel lebih mendukung pendekatan transformasional.

5) Hubungan Pemimpin dan Bawahan

Kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahannya memengaruhi sejauh mana pemimpin bisa menginspirasi dan memengaruhi. Kepercayaan, komunikasi terbuka, dan perhatian individu menjadi kunci.

2.1.2.4 Indikator Pengaruh Kepemimpinan Transformasional

Pengaruh kepemimpinan transformasional dapat diukur melalui sejumlah indikator yang mencerminkan gaya kepemimpinan, hubungan dengan bawahan, serta dampaknya terhadap kinerja dan motivasi kerja.

Menurut teori (Bass & Riggio, 2020) indikator utama dari pengaruh kepemimpinan transformasional dikenal sebagai 4I (Four I's), yaitu:

- 1) Idealized Influence (Pengaruh Ideal)
- 2) Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)
- 3) Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)
- 4) Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)

Berikut ini adalah penjelasan indikator tersebut:

1) Idealized Influence (Pengaruh Ideal)

Pengaruh ideal (Idealized Influence) adalah salah satu dari empat komponen utama kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass. Komponen ini merujuk pada kemampuan pemimpin menjadi teladan atau panutan yang dihormati, dipercaya, dan dikagumi oleh pengikutnya.

2) Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)

Motivasi inspiratif adalah salah satu dari empat komponen utama dalam kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass, yang menggambarkan kemampuan pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi pengikut melalui visi, tujuan, dan semangat kerja yang kuat.

3) Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual) adalah salah satu komponen utama dari kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk mendorong pengikutnya berpikir secara kreatif, kritis, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi masalah.

4) Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)

Individualized Consideration (Pertimbangan Individual) adalah salah satu pilar dalam kepemimpinan transformasional yang menunjukkan perhatian personal seorang pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan setiap anggota timnya secara individu.

Sedangkan, (Sartika, 2014) mengungkapkan bahwa *transformational leadership* memiliki empat indikator yaitu karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Berikut penjelasan dari indikator tersebut yaitu:

1. Karisma (*Charisma*), memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (respect) dan kepercayaan (trust). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.

2. Inspirasional (*Inspirasioni*), mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.
3. Stimulasi Intelektual (*Intelektual Stimulation*), menghargai ide-ide bawahan (promote intelegence), mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.
4. Perhatian Individu (*Individualized Consideration*), memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

2.1.3 Kompetensi Sumber Daya Manusia

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dan Menurut (Wibowo, 2019) kompetensi SDM adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang menjadi syarat utama bagi individu untuk dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan organisasi.

Menurut (S. P. Hasibuan, 2014) kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi adalah kemampuan seseorang yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang

digunakan untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal guna mencapai tujuan organisasi.

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang berkaitan langsung dengan kinerja yang efektif atau superior dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi SDM tidak hanya mencakup apa yang terlihat (seperti keterampilan), tetapi juga hal-hal yang lebih dalam dan memengaruhi bagaimana seseorang bertindak dalam situasi kerja (Spencer & Spencer, 2021).

Kompetensi adalah kemampuan dasar yang dimiliki oleh individu, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dibutuhkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien sesuai standar organisasi. Menurut (Arianty et al., 2016) kompetensi SDM bukan hanya tentang bisa atau tidaknya seseorang mengerjakan tugas, tetapi tentang kualitas, konsistensi, dan kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan.

Menurut (Sedarmayanti, 2014) kompetensi SDM adalah kombinasi kapasitas intelektual, teknis, dan moral yang dimiliki seseorang dan digunakan untuk mencapai kinerja tinggi dalam organisasi, serta menjadi indikator utama profesionalisme dan efektivitas kerja.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan dasar yang dimiliki seseorang dalam bentuk kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang dapat diamati dan diukur, serta berpengaruh langsung terhadap kinerja individu dalam organisasi.

2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut (Sedarmayanti, 2014) Tujuan pengembangan kompetensi SDM adalah untuk meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan profesionalisme pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut (Spencer & Spencer, 2021) Tujuan dari kompetensi adalah untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karakteristik yang dapat membedakan antara kinerja rata-rata dan kinerja unggul. Kompetensi digunakan sebagai alat prediksi kinerja tinggi.

2.1.3.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam pengembangan dan peningkatan kualitas tenaga kerja dalam organisasi. Berikut adalah beberapa faktor utama yang mempengaruhi kompetensi SDM:

Menurut (Spencer & Spencer, 2021) Kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi yang berkontribusi terhadap kinerja unggul. Sedangkan menurut Boyatzis. Kompetensi muncul dari kombinasi motivasi, karakteristik pribadi, dan keterampilan.

Adapun faktor faktor yang mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia yaitu:

- 1) Pendidikan dan Pelatihan
- 2) Pengalaman Kerja
- 3) Kemampuan Individu (Kognitif dan Psikomotorik)
- 4) Motivasi dan Sikap Kerja

5) Lingkungan Kerja

Berikut ini adalah penjelasan faktor tersebut:

1) Pendidikan dan Pelatihan

Pelatihan adalah proses peningkatan keterampilan dan kemampuan kerja melalui program pembelajaran yang lebih bersifat praktis dan terfokus pada kebutuhan kerja, yang biasanya diselenggarakan oleh organisasi atau perusahaan. Sedangkan Pengalaman Kerja adalah segala bentuk keterlibatan individu dalam aktivitas atau tugas-tugas pekerjaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang telah dijalani dalam jangka waktu tertentu. Ini mencakup proses belajar dari praktik kerja nyata di lingkungan organisasi atau perusahaan.

2) Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah segala bentuk keterlibatan individu dalam aktivitas atau tugas-tugas pekerjaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang telah dijalani dalam jangka waktu tertentu. Ini mencakup proses belajar dari praktik kerja nyata di lingkungan organisasi atau perusahaan. Menurut (Handoko, 2014), pengalaman kerja adalah masa kerja atau lamanya waktu seseorang bekerja pada suatu bidang tertentu, yang menunjukkan sejauh mana pengetahuan dan keterampilannya telah berkembang melalui praktik.

3) Kemampuan Individu (Kognitif dan Psikomotorik)

Kemampuan individu adalah potensi atau kapasitas yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau tugas, baik yang bersifat fisik, intelektual, maupun emosional. Kemampuan ini merupakan fondasi

dasar yang memengaruhi seberapa cepat dan seberapa baik seseorang dapat menguasai keterampilan dan menjalankan pekerjaannya. Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang bersemangat, fokus, dan berusaha keras untuk mencapai tujuan kerja secara optimal. Motivasi dapat berasal dari faktor intrinsik (dari dalam diri) maupun ekstrinsik (dari luar diri).

Menurut (Robbins & Judge, 2017) motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan.

4) Motivasi dan Sikap Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang bersemangat, fokus, dan berusaha keras untuk mencapai tujuan kerja secara optimal. Motivasi dapat berasal dari faktor intrinsik (dari dalam diri) maupun ekstrinsik (dari luar diri). Menurut Stephen P. Robbins (2006), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Sikap kerja adalah cara seseorang memandang dan menanggapi pekerjaannya, termasuk dalam hal tanggung jawab, kedisiplinan, loyalitas, dan etika kerja. Sikap kerja mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, dan persepsi individu terhadap dunia kerja. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, sikap kerja adalah perasaan yang relatif menetap terhadap objek, orang, atau peristiwa, yang akan menentukan kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu.

5) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah seluruh kondisi fisik, sosial, dan psikologis di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi kinerja, kenyamanan, dan

pengembangan karyawan. Menurut (Sedarmayanti, 2014), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekeliling tempat kerja, serta metode kerja yang menjadi dasar seseorang melakukan pekerjaannya.

2.1.3.4 Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut (Nitisemito & Alex, 2014), ukuran-ukuran kompetensi sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

1. Semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat, serta sikap individu dan kelompok terhadap lingkungan kerja mereka dan terhadap kesediaan bekerja sama dengan orang lain secara menyeluruh sesuai dengan kemauan mereka yang lebih baik.
2. Pengembangan, dalam hal ini senantiasa belajar untuk mengembangkan kemampuan kerja pegawai, karena dengan adanya sikap demikian pegawai dapat menunjukkan serta meningkatkan kinerjanya dalam bekerja.
3. Tingkat pendidikan, dimana ini merupakan hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan profesionalisme pegawai.
4. Produktivitas kerja, merupakan hasil usaha dari para pegawai guna mencapai tujuan instansi tersebut

Sedangkan Indikator dari kompetensi menurut (Parulian & Thoha, 2018) yaitu:

1. Pengendalian Diri {Self Control)

Kemampuan untuk mengendalikan emosi diri agar terhindar dari berbuat sesuatu yang negatif saat situasi tidak sesuai harapan atau saat berada di bawah tekanan.

2. Kepercayaan Diri (Self Confidence)

Tingkat kepercayaan yang dimilikinya dalam menyelesaikan karyawan.

3. Membangun Hubungan (Relationship Building)

Kemampuan bekerja untuk membangun atau memelihara keramahan. hubungan yang hangat atau komunikasi jaringan kerja dengan seseorang, atau mungkin suatu hari berguna dalam mencapai tujuan kerja.

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan sikap mental atau kondisi seseorang dimana orang tersebut merasa tergerak untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat berpengaruh terhadap kemampuan dan kesanggupan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Motivasi juga merupakan salah satu faktor penting dalam memberikan kontribusi terhadap usaha mendorong seseorang untuk dapat bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan yang diharapkan. (Syaripuddin & Handayani, 2018).

Dengan adanya motivasi kerja maka dapat dilihat pengaruhnya dari kinerja karyawan, dimana karyawan akan melakukan tindakan atas dasar keinginan untuk berprestasi dan memperoleh jabatan lebih tinggi di perusahaan. Motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi (Widjaja, 2021)

Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa kearah yang optimal. Motivasi berfungsi

sebagai penggerak atau dorongan kepada para karyawan agar mau bekerja dengan giat demi terciptanya tujuan perusahaan secara baik (Tanjung, 2015).

Motivasi kerja menjadi hal yang penting bagi setiap perusahaan, terutama manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Motivasi akan mendorong karyawan untuk lebih berprestasi dan produktif. Begitu pula motivasi dalam perusahaan dalam rangka peningkatan produksi dan penekanan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan (Purwati & Muttaqiyathun, 2014).

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai factor pendorong perilaku seseorang. Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan (Wibowo, 2014).

Menurut (Fahmi, 2013) bahwa motivasi merupakan aktivitas perilaku dari seseorang dalam bekerja dalam rangka usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Motivasi juga dapat didefinisikan sebagai suatu stimulasi keinginan (want) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang yang mana setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Luffi et al., 2021).

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan motivasi kerja adalah aspek penting yang mempengaruhi kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan. Dengan memahami berbagai faktor yang mempengaruhi motivasi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mendorong karyawan untuk berprestasi. Program-program yang berfokus pada pengembangan motivasi, seperti penghargaan, pengakuan, dan kesejahteraan karyawan, dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap

produktivitas dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk terus berinvestasi dalam program-program motivasi yang efektif demi mencapai kesuksesan jangka panjang.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi

Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut (Hasibuan, 2010) yaitu:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan prestasi kerja karyawan
- c. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- d. Mempertahankan kestabilan perusahaan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik

Dalam hal pemberian motivasi ini, pimpinan harus mampu melihat situasi serta suasana kerja para karyawan pada saat bekerja, hal ini berguna untuk memberikan motivasi pada saat kapan para karyawan diberikan motivasi baik itu motivasi positif maupun motivasi negatif.

Tujuan motivasi menurut (Hasibuan, 2010) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya.
- i. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat – alat bahan baku.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor motivasi adalah potensi akan mempengaruhi kinerja karyawan yang dimiliki seseorang. Menurut (Sembiring et al., 2021) motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut (Sutrisno, 2014) faktor-faktor motivasi terdiri dari:

1. Faktor Intern

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

a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk hidup meliputi kebutuhan, antara lain : memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong orang untuk mau melakukan pekerjaan.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati oleh orang lain.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan meliputi, antara lain : penghargaan terhadap prestasi dan adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

2. Faktor Ekstern

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong pra karyawn bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik

fungsi supervisi dalam suatu perusahaan adalah memberikan pengarahan, membimbing karyawan, agar karyawan 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, jika yang bersangkutan merasa ada jaminan kerja yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab

Status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

f. Peraturan yang fleksibel

Suatu perusahaan sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi karyawan.

Menurut (Gomes, 2013) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah:

- 1) Faktor Individual
- 2) Faktor organisasional

2.1.4.4 Indikator Motivasi

Menurut (Mathis & Jackson, 2014) Indikator motivasi yaitu:

1. *Quantity of output* (kuantitas keluaran) Standar keluaran (output) lebih banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan di bagian produksi atau teknis.
2. *Quality of output* (kualitas keluaran) Jika yang digunakan dalam mengukur prestasi kerja karyawan itu.
3. *Timelines of output* (waktu keluaran) Ketepatan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja.

4. *Presences at work* (tingkat kehadiran) Jika kehadiran karyawan di bawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.
5. *Efficiency of work completed* (efisiensi pekerjaan yang telah diselesaikan) Melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat memperoleh hasil yang dikehendaki dengan usaha yang seminimal mungkin sesuai dengan standar yang ada.
6. *Effectiveness of work completed* (efektivitas pekerjaan yang telah diselesaikan) Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana.

Menurut (Hamzah, 2013) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang terlihat dari dimensi faktor internal dan dimensi faktor eksternal sebagai berikut:

1. Faktor Internal merupakan faktor motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang. Motivasi internal ini timbul atau muncul disebabkan adanya keinginan individu untuk bisa/dapat memiliki prestasi serta juga tanggungjawab di dalam hidupnya. Faktor-faktor internal antara lain:
 - a. Keinginan untuk dapat hidup, merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di dunia ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja dengan pekerjaan yang baik.
 - b. Keinginan untuk memperoleh penghargaan, Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati oleh orang lain.
 - c. Keinginan untuk memperoleh pengakuan, seperti adanya penghargaan terhadap prestasi hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan

yang adil dan bijaksana dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

- d. Keinginan untuk memperoleh posisi jabatan, keinginan akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih keras dan lebih baik.

2. Faktor Eksternal merupakan faktor motivasi yang berasal luar diri seseorang. eksternal disebabkan adanya peran dari luar, seperti organisasi, yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya. Faktor-faktor eksternal antara lain:

a. Kondisi Lingkungan Kerja.

Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b. Kompensasi Yang Memadai.

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

c. Adanya Jaminan Kesehatan

Setiap orang akan mau bekerja untuk mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan/instansi, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan kesehatan yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

d. Status Dan Tanggung Jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, seseorang merasa

dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

Menurut (Sutrisno, 2014) Indikator-indikator motivasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis
kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian.
2. Kebutuhan rasa aman
kebutuhan akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi yaitu keselamatan dan keamann diri.
3. Kebutuhan hubungan sosial
kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain.
4. Kebutuhan penghargaan
kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
5. Kebutuhan aktualisasi diri
Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/ luar biasa.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dari ekspektasi. Pemimpin transformasional

tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan individu dan penciptaan visi jangka panjang yang menarik bagi tim atau organisasi. Pemimpin transformasional memberikan visi yang jelas dan inspiratif.

Mereka mendorong karyawan untuk memahami pentingnya pekerjaan mereka dalam konteks tujuan yang lebih besar, sehingga karyawan merasa termotivasi dan semangat bekerja meningkat. Ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Pemimpin transformasional menghargai ide-ide baru dan memberi ruang bagi karyawan untuk berpikir kreatif dan mencoba pendekatan baru. Hal ini membuat karyawan lebih proaktif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kinerja.

Gaya kepemimpinan ini menekankan hubungan yang kuat dan positif antara pemimpin dan bawahan. Dengan adanya kepercayaan dan rasa hormat timbal balik, karyawan merasa dihargai dan didukung, yang berdampak pada peningkatan loyalitas dan produktivitas. Pemimpin transformasional menjadi role model bagi bawahannya. Sikap, etika kerja, dan komitmen pemimpin menjadi panutan yang mendorong karyawan untuk mencontoh dan berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Pemimpin transformasional mendukung pengembangan individu melalui pelatihan, mentoring, dan feedback yang membangun. Karyawan yang terus berkembang secara profesional akan menunjukkan peningkatan kinerja karena memiliki keterampilan dan kepercayaan diri yang lebih besar.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik melalui motivasi, inovasi, hubungan kerja yang sehat, teladan yang baik, maupun pengembangan individu. Organisasi

yang dipimpin secara transformasional cenderung memiliki karyawan yang lebih loyal, produktif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh oleh (Gultom & Arif, 2017), (Nasution & Hadi, 2021), (Parlindungan et al., 2021), (Jufrizen, 2017a), (Rembe, et al., 2018) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.2.2 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi sumber daya manusia adalah perpaduan antara pengetahuan (knowledge), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kompetensi menentukan sejauh mana seseorang mampu bekerja secara efektif dan produktif.

Karyawan yang kompeten dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, tepat, dan efisien. Mereka memahami apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara terbaik untuk melakukannya. Hal ini berdampak langsung pada meningkatnya output dan kualitas kerja. Dengan keterampilan dan pengetahuan yang memadai, karyawan lebih teliti, akurat, dan terampil dalam menghindari kesalahan kerja. Hal ini meningkatkan keandalan dan konsistensi hasil pekerjaan.

Kompetensi yang tinggi memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan menemukan solusi yang tepat. Ini sangat penting dalam menghadapi tantangan atau perubahan dalam dunia kerja.

Karyawan yang kompeten tidak hanya menunggu perintah, tetapi juga aktif mengambil inisiatif dan memberikan gagasan baru untuk memperbaiki proses kerja. Ini membantu organisasi terus berkembang dan beradaptasi.

Kompetensi SDM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Tanpa kompetensi yang memadai, karyawan akan kesulitan menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian (Khair & Hasibuan, 2021), (Khair & Rambe, 2024), (Rinaldi, et al., 2023), (Tupti & Siswadi, 2022), (Siawadi, 2013), (Simanjuntak, & Khair, 2021) dan (Nasution, 2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, perubahan positif, dan pemberdayaan karyawan. Pemimpin transformasional tidak hanya mengatur dan mengawasi, tetapi juga menginspirasi karyawan untuk tumbuh dan berkinerja lebih baik. Sementara itu, motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang bersemangat untuk bekerja dan mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional memberikan arah dan visi yang jelas serta bermakna. Hal ini membuat karyawan merasa pekerjaannya penting dan berkontribusi besar, sehingga motivasi kerja meningkat.

Pemimpin transformasional memberikan dukungan emosional dan kepercayaan penuh kepada bawahannya. Ketika karyawan merasa dipercaya dan dihargai, motivasi intrinsik mereka pun meningkat. Pemimpin transformasional sering memberikan pengakuan atas pencapaian dan usaha, baik secara lisan,

simbolis, atau dalam bentuk penghargaan formal. Ini meningkatkan motivasi karena karyawan merasa jerih payahnya dihargai.

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, baik dari segi kebutuhan psikologis, aktualisasi diri, maupun hubungan sosial. Ketika karyawan termotivasi, mereka akan bekerja lebih efektif, kreatif, dan loyal terhadap organisasi.

Hasil penelitian (Yohana, et al., 2023), (Siswadi & Farisi, 2022) (Royantie & Sumarti, 2021), (Nurhuda & Sardjono, 2019), (Tucunan, 2014), (Azka, 2024) Menyatakan Bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja.

2.2.4 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Motivasi Kerja

Kompetensi SDM mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang dimiliki individu dalam menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien. Sementara itu, motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat, antusiasme, dan komitmen karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kompetensi dan motivasi sangat berkaitan erat karyawan yang kompeten cenderung lebih termotivasi, dan sebaliknya, motivasi yang tinggi mendorong seseorang untuk terus mengembangkan kompetensinya.

Ketika karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaannya, mereka akan merasa percaya diri dan puas. Rasa percaya diri ini menjadi pemicu motivasi intrinsik untuk terus bekerja dan berkembang. Karyawan yang tidak memiliki kompetensi akan merasa bingung, frustrasi, atau takut gagal dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, kompetensi yang baik membuat pekerjaan terasa lebih mudah dan menyenangkan, sehingga meningkatkan motivasi kerja.

Kompetensi membuat karyawan merasa mampu memberikan kontribusi nyata bagi tim atau organisasi. Rasa memiliki peran penting ini mendorong mereka untuk bekerja lebih giat dan termotivasi mencapai hasil terbaik.

Kompetensi SDM sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih percaya diri, puas, dan bersemangat dalam bekerja. Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan motivasi kerja perlu fokus pada pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pendidikan, dan pembinaan yang tepat.

Hasil penelitian (Nahrisah, 2025), (Rahmawati, 2024), (Wardana, R., & Prasetyo, 2023), (Wulansari, 2019), (Lianasari, M., & Ahmadi, 2022), (Siswadi, et al., 2020), (Siswadi, et al., 2021) Menyatakan Bahwa kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

2.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang bersemangat dan berkomitmen untuk bekerja guna mencapai tujuan tertentu. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya, baik dari segi kuantitas, kualitas, efisiensi, maupun efektivitas.

Motivasi kerja memiliki pengaruh yang sangat kuat dan langsung terhadap kinerja karyawan, karena tanpa motivasi, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan tidak akan digunakan secara optimal. Karyawan yang termotivasi akan bekerja dengan semangat dan antusiasme tinggi. Mereka cenderung menyelesaikan tugas lebih cepat, dengan hasil yang memuaskan, sehingga produktivitas meningkat.

Motivasi mendorong karyawan untuk memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Mereka akan lebih disiplin, tepat waktu, dan fokus dalam menyelesaikan pekerjaan, yang berdampak positif pada kinerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tanpa motivasi, pengetahuan dan keterampilan tidak akan menghasilkan kinerja maksimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang dapat menumbuhkan dan memelihara motivasi kerja, baik dari aspek finansial (ekstrinsik) maupun psikologis (intrinsik).

Salah satu hasil penelitian terdahulu (Siswadi & Fahmi, 2023), (Lesmana, 2019), (Jufrizen, 2017b), (Hasibuan & Silvy, 2019); (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Fransiska & Tupti, 2020), (Jufrizen et al., 2020); (Tanjung, 2018), (Marjaya & Pasaribu, 2019), (Rizal & Radiman, 2019); (Jufrizen, 2017b); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Ainanur & Tirtayasa, 2018); (Gultom, 2014); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Hidayat et al., 2020); (Farisi et al., 2020); (Rosmaini & Tanjung, 2019b) dan (Manihuruk & Tirtayasa, 2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan membina karyawan agar mampu melampaui target dan mengembangkan potensi diri secara maksimal. Motivasi kerja adalah kekuatan internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan antusias dan konsisten demi mencapai tujuan.

Kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana individu mampu menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien dalam mencapai target yang telah ditetapkan organisasi. Dalam hubungan ini, motivasi kerja bertindak sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan peningkatan kinerja karyawan.

Kepemimpinan Transformasional Meningkatkan Motivasi Kerja. Semua itu membangkitkan semangat, rasa dihargai, dan keinginan untuk berkembang dalam diri karyawan. Akibatnya, motivasi kerja meningkat, baik secara intrinsik (dorongan dari dalam diri) maupun ekstrinsik (dorongan dari luar). Motivasi Kerja Meningkatkan Kinerja Karyawan. Bekerja lebih disiplin, tekun, dan bertanggung jawab, Menunjukkan inisiatif dan loyalitas dalam bekerja, Lebih produktif, kreatif, dan kooperatif, Mampu menjaga kualitas dan kuantitas kerja secara konsisten. Dengan begitu, kinerja individu maupun tim akan meningkat secara signifikan.

Motivasi kerja berperan penting dalam menyalurkan pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional menuju peningkatan kinerja. Artinya: Tanpa motivasi yang tinggi, pengaruh kepemimpinan mungkin tidak berdampak maksimal terhadap kinerja dan Dengan motivasi tinggi, setiap arahan dan inspirasi dari pemimpin bisa diterjemahkan menjadi aksi nyata yang meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian (Lango et al., 2024), (Apriani, et al., 2024), (Ade, 2020) (Irianti, 2023), (Dzikrillah, 2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

2.2.7 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Kompetensi SDM mencakup kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam atau luar diri seseorang untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan mencapai tujuan kerja. Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang diukur dari efektivitas, efisiensi, kualitas, dan produktivitas.

Motivasi kerja berperan sebagai variabel perantara (mediator) yang menjembatani hubungan antara kompetensi dan kinerja. Artinya, kompetensi yang tinggi akan meningkatkan motivasi kerja, dan motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Penjelasan Alur Pengaruhnya:

Kompetensi Meningkatkan Motivasi Kerja. Karyawan yang merasa memiliki kemampuan dan keahlian akan merasa percaya diri dalam menjalankan tugasnya, Kompetensi yang baik menumbuhkan rasa berdaya, dihargai, dan mampu memberikan kontribusi, Hal ini menumbuhkan motivasi intrinsik, yaitu dorongan dari dalam diri untuk terus berprestasi dan berkembang.

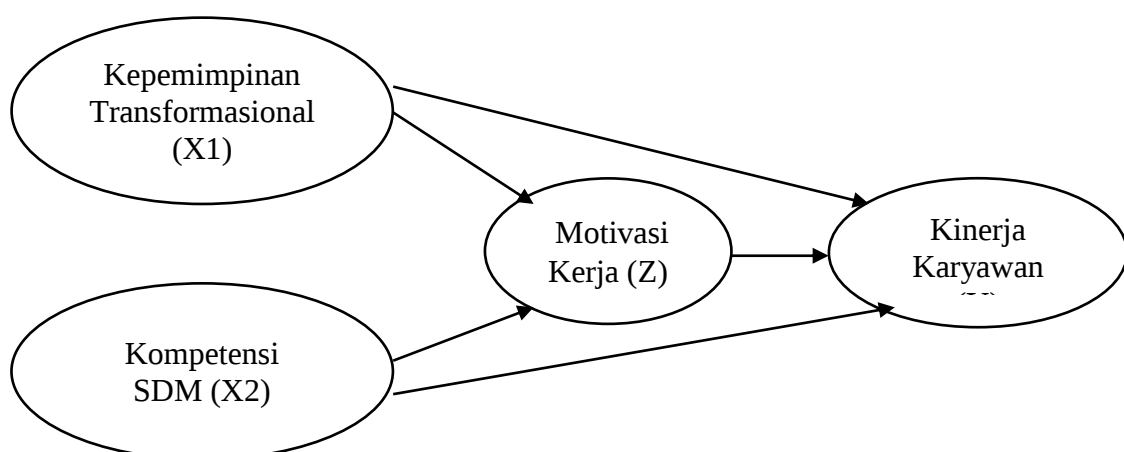
Motivasi Meningkatkan Kinerja. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih giat, disiplin, proaktif, dan bertanggung jawab, Motivasi mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan memberikan hasil berkualitas, Hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan kuantitas dan kualitas kinerja.

Kompetensi Secara Tidak Langsung Meningkatkan Kinerja Melalui Motivasi. Ketika kompetensi karyawan ditingkatkan melalui pelatihan, pendidikan, atau pengalaman kerja, motivasi kerja akan ikut terdorong, Motivasi yang meningkat akan mengoptimalkan penggunaan kompetensi tersebut dalam pelaksanaan tugas, sehingga kinerja juga meningkat.

Kompetensi SDM tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja. Karyawan yang kompeten akan lebih termotivasi, dan motivasi ini menjadi energi pendorong utama untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Hasil penelitian (Lianasari, M., & Ahmadi, 2022), (Masruroh, et al., 2023), (Basori, 2017), (Septi, 2025) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis menurut (Sugiyono, 2018), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan BKPSDM Pemko Medan.
2. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan BKPSDM Pemko Medan.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja pada karyawan BKPSDM Pemko Medan.
4. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap motivasi kerja pada karyawan pada Kantor BKPSDM Pemko Medan.
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan BKPSDM Pemko Medan.
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pda BKPSDM Pemko Medan.
7. Komptensi SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada BKPSDM Pemko Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif eksplanatori, yang bertujuan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kausal, karena ingin mengetahui hubungan sebab-akibat antar variabel yang telah ada tanpa manipulasi atau perlakuan langsung dari peneliti.

Jenis penelitian ini digunakan karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti. Dalam pendekatan ini, peneliti berusaha menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan transformasional dan kompetensi SDM terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Pendekatan ini digunakan untuk mengetahui hubungan serta pengaruh antara variabel bebas (kepemimpinan transformasional dan kompetensi sumber daya manusia), variabel intervening (motivasi kerja), dan variabel terikat (kinerja karyawan). Penelitian ini bersifat explanatory (penelitian penjelasan) karena tidak hanya menggambarkan fenomena, tetapi juga menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang diteliti melalui pengujian hipotesis.

Dengan pendekatan dan jenis penelitian ini, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan penjelasan empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di lingkungan Kantor BKPSDM Kota Medan, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori maupun praktik manajemen sumber daya manusia.

Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menguji pengaruh antar variabel dengan data numerik yang dianalisis menggunakan metode statistik. Data diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner dengan skala pengukuran Likert yang kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis jalur (path analysis) untuk melihat hubungan dan pengaruh langsung serta tidak langsung antar variabel.

Secara khusus, penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian eksplanatori (explanatory research), yaitu jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan posisi variabel-variabel yang diteliti serta hubungan kausalitas antar variabel tersebut.

Oleh karena itu, penelitian ini bersifat kausal, karena ingin mengetahui sebab dan akibat dari hubungan antar variabel, bukan sekadar mengamati atau mendeskripsikan suatu fenomena.

3.2. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran dari suatu konsep atau variabel dalam bentuk yang dapat diukur dan diamati, agar memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data, pengukuran, dan analisis. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel. 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Defenisi Operasinal	Indikator	Item Pernyataan
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan, sesuai dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan.	1) Kualitas, 2) Kuantitas, 3) Pelaksanaan tugas, 4) Tangung jawab (Mangkunegara, 2013)	1-2 3-4 5-6 7-8
Motivasi Kerja (Z)	Motivasi kerja adalah dorongan internal atau eksternal yang memengaruhi semangat, keinginan, dan komitmen seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di lingkungan kerja, sehingga mampu mencapai tujuan pribadi maupun organisasi. (Siagian, 2016)	1. <i>Quantity of output</i> (kuantitas keluaran) 2. <i>Quality of output</i> (kualitas keluaran) 3. <i>Timelines of output</i> (waktu keluaran) 4. <i>Presences at work</i> (tingkat kehadiran) 5. <i>Efficiency of work completed</i> (efisiensi pekerjaan yang telah diselesaikan) (Mathis & Jackson,	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10

		2014)	
Kepemimpinan Transformasional (XI)	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif pada bawahannya untuk mencapai tujuan bersama, dengan menumbuhkan kepercayaan, komitmen, serta meningkatkan potensi dan kinerja mereka secara maksimal. (Purwanto, 2022).	1) Idealized Influence (Pengaruh Ideal) 2) Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif) 3) Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual) 4) Individualized Consideration (Pertimbangan Individual) (Bass & Riggio, 2020)	1-2 3-4 5-6 7-8
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)	Kompetensi sumber daya manusia (SDM) adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam organisasi, yang mencakup pengetahuan (knowledge), keterampilan (<i>skills</i>), sikap (<i>attitude</i>), dan perilaku kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. (Wibowo, 2019).	1.Semangat kerja 2.Pengembangan, bekerja. 3.Tingkat pendidikan, 4.Produktivitas kerja, (Nitisemito & Alex, 2014)	1-2 3-4 5-6 7-8

3.3 Tempat dan waktu penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Medan) yang beralamat

di Jl. Kapten Maulana Lubis No. 2, Medan, Sumatera Utara. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara purposive (sengaja), berdasarkan pertimbangan bahwa:

1. BKPSDM merupakan instansi yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan kepegawaian dan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kota Medan.
2. Terdapat unsur kepemimpinan, pengelolaan SDM, serta aktivitas kerja yang melibatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai, yang selaras dengan variabel-variabel yang diteliti.
3. Tersedianya responden yang relevan, yaitu seluruh pegawai tetap/staf ASN yang berada di lingkungan BKPSDM, sehingga memungkinkan dilakukannya penyebaran kuesioner secara efektif.

Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan praktis bagi BKPSDM dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pendekatan kepemimpinan dan peningkatan kompetensi.

Waktu ini bersifat fleksibel dan dapat menyesuaikan dengan kondisi lapangan dan jadwal akademik kampus. Peneliti tetap menjaga agar seluruh tahapan berjalan sesuai dengan rencana agar penelitian selesai tepat waktu.

Tabel. 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	April				Mei				Juni				Juli				Agustus				September			
		2025				2025				2025				2025				2025							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Pengajuan Judul																								
2	Prariset Penelitian																								
3	Penyusunan Proposal																								
4	Bimbingan Proposal																								
5	Seminar Proposal																								
6	Revisi Proposal																								
7	Penyusunan Tugas Akhir																								
8	Bimbingan Tugas Akhir																								
9	Sidang Meja Hijau																								

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2019) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, populasi merujuk pada seluruh karyawan atau pegawai tetap (ASN) yang bekerja di lingkungan Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Medan yang berjumlah 72 orang.

3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi, yang digunakan dalam penelitian untuk mewakili keseluruhan populasi tersebut. Bila populasi terlalu besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada, maka dapat diambil sampelnya. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel di mana seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel, karena jumlah populasinya relatif kecil atau terbatas sehingga memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan. Tetapi, jika subjeknya lebih dari 100, maka diambil 10%–15% atau 20%–25% atau lebih sebagai sampel, tergantung dari besar kecilnya populasi (Sugiyono, 2019). Dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan, maka seluruh pegawai yang ada di

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berjumlah 72 orang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

3.5. Teknik pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interview) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Meleong, 2019). Ciri utama wawancara adalah kontak langsung dengan tatap muka antara pencari informasi dan sumber informasi. Dalam wawancara sudah disiapkan berbagai macam pertanyaan pertanyaan tetapi muncul berbagai pertanyaan lain saat meneliti.

2. Kuesioner (Angket)

Kuesioner atau angket adalah salah satu teknik pengumpulan data dalam penelitian yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis kepada responden untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian. Dan biasanya para peneliti menyebarkan kuesioner secara tertutup. Teknik skala yang dilakukan adalah teknik skala likert dirancang untuk menguji tingkat kesetujuan responden terhadap suatu pernyataan atau pertanyaan. Yang pada umumnya memiliki pernyataan gradasi dari yang positif negatif. Skor penilaian nya yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Kurang Setuju (3), Setuju (4), dan Sangat Setuju (5) responden diminta melingkari nomor pilihan ganda yang ada atau membuat ceklis dalam table yang tersedia untuk penelitiannya.

Tabel 3.3. Instrumen Skala Linkert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Data Kuantitatif

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif yang merupakan proses pengolahan dan pengkajian data berupa angka atau nilai numerik yang diperoleh dari instrumen penelitian seperti kuesioner, tes, atau dokumentasi kuantitatif. Tujuan utamanya adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian, menguji hipotesis, dan menarik kesimpulan secara statistik.

3.6.2 Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur atau path analysis digunakan untuk menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel dalam suatu model struktural, khususnya jika terdapat variabel perantara (mediasi) di antara variabel independen dan dependen (Sugiyono, 2019).

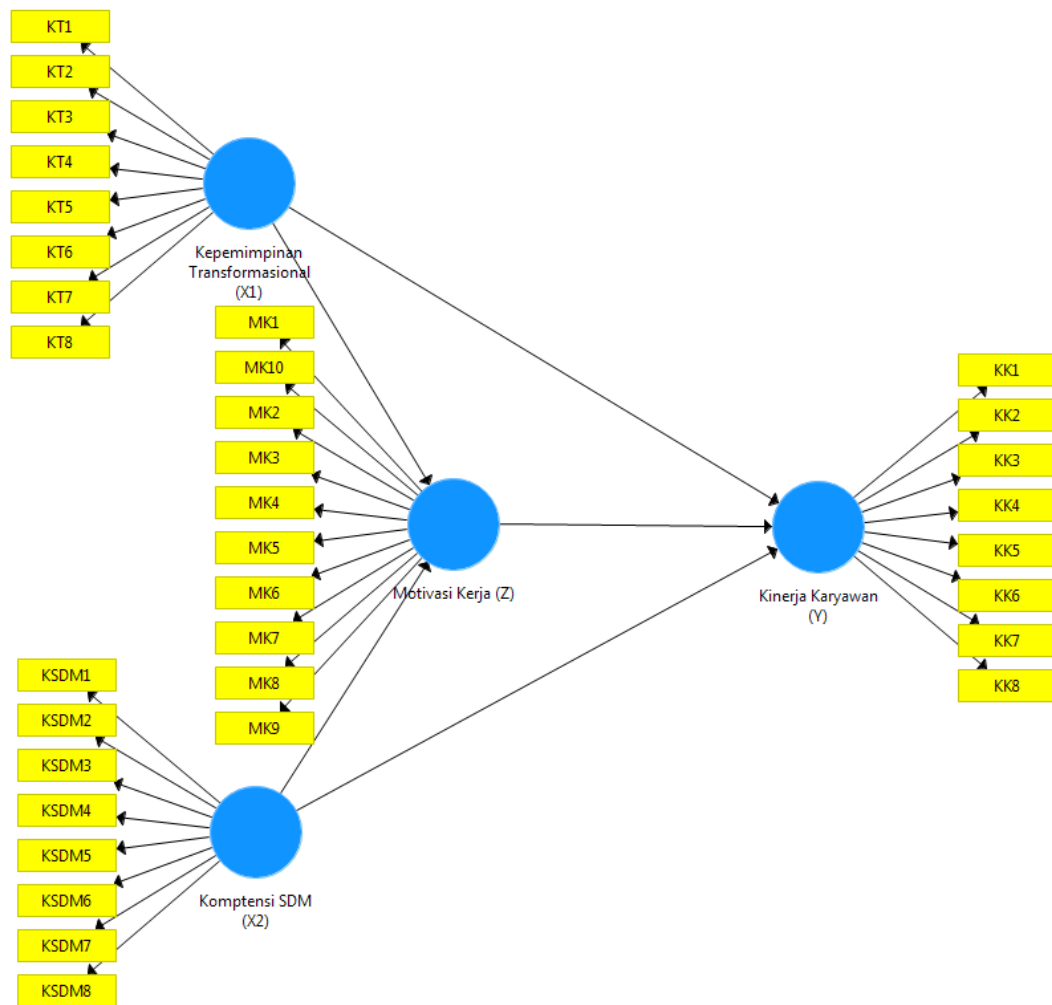
3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)

Dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan SmartPLS. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis model penelitian yang kompleks, melibatkan variabel mediasi, serta tidak mensyaratkan distribusi data normal dan ukuran sampel besar.

Tujuan dari penggunaan (Partial Least Square) PLS yaitu untuk menguji hubungan antar variabel dalam model struktural secara menyeluruh baik secara langsung maupun tidak langsung dengan pendekatan statistik yang lebih fleksibel, terutama dalam konteks penelitian kuantitatif dengan variabel laten dan data yang tidak berdistribusi normal.

PLS adalah metode analisis statistik berbasis Structural Equation Modeling (SEM) yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten (yang tidak dapat diukur secara langsung), termasuk pengaruh langsung, tidak langsung, dan efek mediasi. PLS sangat cocok untuk penelitian prediktif dan model dengan data kompleks atau jumlah sampel kecil.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model) yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (construct reliability and validity), dan (2) validitas diskriminan (discriminant validity) serta analisis model struktural (inner model) yakni (1) koefisien determinasi (R-square), F-square dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung (direct effect), (b) pengaruh tidak langsung (indirect effect) dan (c) total effect. Dalam metode (Partial Least Square) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Teknik Analisis Jalur

3.6.4 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis model pengukuran atau outer model adalah tahapan dalam analisis SEM-PLS yang bertujuan untuk menilai kualitas instrumen penelitian dalam mengukur konstruk laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung), melalui indikator-indikator yang telah ditentukan. Dalam tahap ini diuji apakah indikator valid dan reliabel dalam merepresentasikan konstruk. (Ghozali, 2018).

3.6.4.1 Construct reliability and validity

Validitas dan reliabilitas konstruk merupakan bagian penting dalam analisis outer model pada SEM-PLS. Validitas konstruk diuji melalui convergent validity

dan discriminant validity, sementara reliabilitas diuji dengan melihat nilai composite reliability dan Cronbach's alpha. Konstruk dikatakan valid dan reliabel jika memenuhi kriteria yang telah ditetapkan (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.4.2 Discriminant Validity

Discriminant Validity (validitas diskriminan) adalah bagian dari validitas konstruk yang menunjukkan sejauh mana sebuah konstruk berbeda secara empiris dari konstruk lain dalam model. Artinya, indikator dari satu konstruk tidak terlalu tinggi korelasinya dengan konstruk lain, sehingga benar-benar mengukur variabel yang dimaksud, bukan variabel lain (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.5 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural (inner model) digunakan untuk menguji hubungan kausal antara konstruk laten dalam model penelitian. Evaluasi dilakukan terhadap nilai path coefficient, R-square, Q-square, serta uji signifikansi menggunakan bootstrapping. Model dikatakan baik apabila semua hubungan antar variabel signifikan, nilai R-square tinggi, dan Q-square menunjukkan relevansi prediktif yang baik (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.5.1 R-Square

R-square adalah ukuran kemampuan konstruk eksogen dalam menjelaskan konstruk endogen dalam model struktural. Semakin besar nilai R^2 , maka semakin baik kemampuan model menjelaskan konstruk tersebut. Kriteria dari R-Square adalah (1) jika nilai (adjusted) = 0,67 – model adalah substansial (kuat), (2) jika nilai (adjusted) = 0,66 – model adalah moderate (sedang), (3) jika nilai (adjusted) = 0,32 – model adalah lemah (buruk), (Hair Jr et al., 2017)

3.6.5.2 F-Square

F-square adalah kuran dalam analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) yang digunakan untuk menunjukkan besarnya pengaruh dari suatu konstruk eksogen (variabel bebas) terhadap konstruk endogen (variabel terikat) secara individu dalam model struktural (inner model). Kriteria dari F-square adalah (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.

3.6.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah proses dalam penelitian kuantitatif yang digunakan untuk menilai kebenaran dugaan sementara (hipotesis) tentang hubungan antar variabel berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan dianalisis secara statistik. Pengujian Hipotesis (hypotesis testing) mengandung tiga sub analisis, antara lain; (a) direct effect; (b) inderect effect; dan (c) total effect.

1. *Direct Effect*

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kreteria pengukuran direct effect adalah (Juliandi, 2018): 1) Jika nilai P-Value < 0.05 , maka signifikan; 2) Jika nilai P-Value > 0.05 , maka tidak signifikan.

2. *Indirect Effect*

Tujuan analisis inderect effect berguna untuk menguji hipotesis langsung atau tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap

variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/mediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung indirect effect adalah :

- a. Jika nilai $P\text{-Value} < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/Motivasi kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (Person Organization fit dan Kepemimpinan) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Karyawan), dengan kata lain pengaruh tidak langsung.
- b. Jika nilai $P\text{-Value} > 0.05$, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (Z/Motivasi kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (Person Organization fit dan Kepemimpinan) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Karyawan), dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung (Juliandi, 2018).

3. Total Effect

Menurut (Suhanta et al., 2022) Total Effect (total efek) merupakan total dari direct effect dan indirect effect. Total Effect merupakan pengaruh tidak langsung dari suatu variabel exogenous perantara menuju ke variabel endogenous kedua/berikutnya. Tujuan analisis total effect (pengaruh keseluruhan) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Nilai probabilitas/signifikansi ($P\text{-Value}$) :

- a. Jika nilai $P\text{-Value} < 0.05$, maka signifikan.
- b. Jika nilai $P\text{-Value} > 0.05$, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini peneliti mengolah data dalam bentuk angket yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), 8 pernyataan untuk variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2), 10 pernyataan untuk variabel Motivasi Kerja (Z) dan 8 pernyataan untuk variabel Kinerja (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 72 orang responden yaitu Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan Likert Summated Rating (LSR).

Tabel 4.20
Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skala Jawaban
1. Sangat setuju	5
2. Setuju	4
3. Kurang setuju	3
4. Tidak setuju	2
5. Sangat tidak setuju	1

Dan ketentuan di atas berlaku dalam menghitung variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2), Motivasi Kerja (Z) dan variabel Kinerja (Y)

4.1.1.1 Karakteristik Responden

Berikut ini adalah karakteristik responden yang ada pada Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.21
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	43	59.7%
2	Perempuan	29	40,3%
Jumlah		72	100%

Sumber : Data Primer diolah (2025)

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 43 orang (59,7%) sedangkan perempuan sebanyak 29 orang (40,3%) dan. Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin laki-laki.

2. Data Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.22
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	20-30 tahun	8	11.1%
2	31-40 tahun	24	33.3%
3	41-50 tahun	28	38.9%
4	> 50 tahun	12	16.7%
Jumlah		90	100%

Sumber : Data Primer diolah (2025)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia antara 20-30 tahun sebanyak 8 orang (11,1%), yang memiliki usia 31-40 tahun sebanyak 24 orang (33,3%), yang memiliki usia 41-50 sebanyak 28 orang (38,9%) dan yang berusia > 50 tahun sebanyak 12 orang (16,7%).

3. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.23
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	S1	59	81.9%
2	S2	13	18.1%
Jumlah		72	100%

Sumber : Data Primer (2025)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu pendidikan S-1 sebanyak 59 orang (81.9%) dan yang berpendidikan S-2 sebanyak 13 orang (18,1%).

4.1.1.2 Analisis Variabel Penelitian

1. Kepemimpinan Transformatif (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Kepemimpinan Transformatif yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.24
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan Transformatif

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	20	27.8	49	68.1	3	4.2	0	0	0	0	72	100%
2	32	44.4	35	48.6	3	4.2	2	2.8	0	0	72	100%
3	24	33.3	36	50.0	8	11.1	4	5.6	0	0	72	100%
4	23	31.9	41	56.9	5	6.9	3	4.2	0	0	72	100%
5	22	30.6	45	62.5	3	4.2	2	2.8	0	0	72	100%
6	25	34.7	32	44.4	7	9.7	8	11.1	0	0	72	100%
7	26	36.1	40	55.6	5	6.9	1	1.4	0	0	72	100%
8	29	40.3	34	47.2	6	8.3	3	4.2	0	0	72	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2025)

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang Saya merasa terikat secara emosional dengan Perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 51,1%.

- 2) Jawaban responden tentang Saya merasa bangga menjadi bagian dari Perusahaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang atau 56,7%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa tujuan pribadi saya sejalan dengan tujuan PT Bank Sumut, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 50 orang atau 55,6%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa meninggalkan Perusahaan akan mengakibatkan kerugian bagi saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 47 orang atau 52,2%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa saya telah menginvestasikan banyak waktu dan usaha di Perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 52 orang atau 57,8%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa tidak ada tempat kerja lain yang dapat memberikan manfaat yang sama seperti yang saya dapatkan di Perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 48,9%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di Perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 52 orang atau 57,8%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya percaya bahwa saya harus setia kepada Perusahaan karena perusahaan telah memberikan banyak kepada saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 50%.

- 9) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa saya memiliki tanggung jawab moral untuk mendukung Perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 48,9%.

Dari analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap keterikatan emosional, kebanggaan, dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan. Mayoritas responden menunjukkan sikap positif terhadap pernyataan yang mencerminkan variabel-variabel ini, yang menunjukkan bahwa mereka merasa dihargai dan terlibat dalam organisasi. Penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi manajemen perusahaan untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang mendukung keterlibatan karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi.

2. Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)

Tabel 4.25
Skor Angket Untuk Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	24	33.3	37	51.4	3	4.2	7	9.7	1	1.4	72	100%
2	29	40.3	36	50.0	5	6.9	2	2.8	0	0	72	100%
3	24	33.3	40	55.6	6	8.3	2	2.8	0	0	72	100%
4	23	31.9	42	58.3	6	8.3	1	1.4	0	0	72	100%
5	28	38.9	38	52.8	5	6.9	1	1.4	0	0	72	100%
6	24	33.3	39	54.2	5	6.9	2	2.8	2	2.8	72	100%
7	24	33.3	39	54.2	7	9.7	2	2.8	0	0	72	100%
8	28	38.9	35	48.6	4	5.6	3	4.2	2	2.8	72	100%

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang Saya memiliki kepribadian yang ramah dan mudah bergaul, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 48 orang atau sebesar 53,3%,
- 2) Jawaban responden tentang Saya memiliki kepribadian yang disiplin dan bertanggung jawab, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang atau sebesar 51.1%.
- 3) Jawaban responden tentang Karyawan di Perusahaan merasa dihargai atas kontribusi mereka terhadap organisasi, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 41 orang atau sebesar 55.6%.
- 4) Jawaban responden tentang Di Perusahaan, sering kali ada ketidakjelasan mengenai tanggung jawab dan peran masing-masing karyawan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 44 orang atau sebesar 48,9%.
- 5) Jawaban responden tentang Karyawan di Perusahaan cenderung menghindari konflik dan tidak berani menyampaikan pendapat mereka, sebagian besar menjawab menjawab setuju sebanyak 43 orang atau sebesar 47,8%.
- 6) Jawaban responden tentang Keputusan di Perusahaan sering kali diambil tanpa melibatkan masukan dari karyawan, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang atau sebesar 42,3%,
- 7) Jawaban responden tentang Di Perusahaan, terdapat tekanan yang tinggi untuk mencapai hasil, sehingga sering kali karyawan merasa stress, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 53 orang atau sebesar 58,9%,
- 8) Jawaban responden tentang Karyawan merasa takut untuk membuat kesalahan karena konsekuensi yang mungkin timbul, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 26 orang atau sebesar 74,3%,

- 9) Jawaban responden tentang di Perusahaan, ada kecenderungan untuk saling menyalahkan ketika terjadi kesalahan, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang atau sebesar 51,1%.

Dari analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Aspek positif seperti kemampuan interpersonal, disiplin, dan pengakuan kontribusi perlu terus didorong, sementara isu-isu negatif seperti ketidakjelasan peran dan tekanan kerja harus segera diatasi. Dengan perhatian yang tepat terhadap variabel-variabel ini, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

3. Variabel Motivasi Kerja (Z)

Tabel 4.26
Skor Angket Untuk Motivasi Kerja (Z)

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	22	30.6	44	61.1	3	4.2	1	1.4	2	2.8	72	100%
2	22	30.6	44	61.1	3	4.2	2	2.8	1	1.4	72	100%
3	23	31.9	38	52.8	7	9.7	3	4.2	1	1.4	72	100%
4	26	36.1	34	47.2	5	6.9	4	5.6	3	4.2	72	100%
5	27	37.5	40	55.6	4	5.6	1	1.4	0	0	72	100%
6	20	27.8	41	56.9	7	9.7	2	2.8	2	2.8	72	100%
7	21	29.2	43	59.7	6	8.3	1	1.4	1	1.4	72	100%
8	25	34.7	43	59.7	3	4.2	1	1.4	0	0	72	100%
9	31	43.1	38	52.8	3	4.2	0	0	0	0	72	100%
10	25	34.7	40	55.6	5	6.9	2	2.8	0	0	72	100%

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2025

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya sesuai dengan keahlian dan minat saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 51 orang atau sebesar 56,7%.

- 2) Jawaban responden tentang Pekerjaan saya memberikan tantangan yang cukup untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 56 orang sebesar 62,2%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya merasa didukung oleh atasan saya dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 54 orang sebesar 60%.
- 4) Jawaban responden tentang Atasan saya memberikan umpan balik yang konstruktif tentang kinerja saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 49 orang sebesar 54,4%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir saya di perusahaan ini, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 60 orang sebesar 66,7%.
- 6) Jawaban responden tentang Perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan yang memadai untuk kemajuan karir saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 53 orang sebesar 58,9%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa gaji yang saya terima sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 53 orang sebesar 58,9%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya merasa puas dengan tunjangan dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, menjawab setuju sebanyak 45 orang sebesar 50%.
- 9) Jawaban responden tentang Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan-rekan saya, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 44 orang sebesar 48,9%

10) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa kolaborasi di tim saya berjalan dengan baik, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang sebesar 47,8%

Dari analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan di perusahaan ini cukup tinggi. Data menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan keahlian, memberikan tantangan, serta didukung oleh atasan. Selain itu, kesempatan untuk mengembangkan karir dan pelatihan yang memadai juga berkontribusi terhadap motivasi kerja yang positif. Penting bagi manajemen untuk terus memantau dan meningkatkan faktor-faktor ini untuk memastikan bahwa motivasi kerja tetap tinggi, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

4. Variabel Kinerja (Y)

Tabel 4.27
Skor Angket Untuk Kinerja (Y)

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	22	30.6	44	61.1	5	6.9	1	1.4	0	0	72	100%
2	25	34.7	40	55.6	4	5.6	3	4.2	0	0	72	100%
3	29	40.3	38	52.8	2	2.8	3	4.2	0	0	72	100%
4	25	34.7	38	52.8	8	11.1	1	1.4	0	0	72	100%
5	34	47.2	35	48.6	3	4.2	0	0	0	0	72	100%
6	20	27.8	50	69.4	1	1.4	1	1.4	0	0	72	100%
7	26	36.1	42	58.3	4	5.6	0	0	0	0	72	100%
8	32	44.4	36	50.0	4	5.6	0	0	0	0	72	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2025)

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Jawaban responden tentang Saya selalu menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi dan memenuhi standar yang ditetapkan oleh perusahaan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 56 orang atau sebesar 62,2%,.

- 2) Jawaban responden tentang Saya sering menerima umpan balik positif dari atasan atau rekan kerja mengenai kualitas pekerjaan saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 47 orang sebesar 52,2%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan dalam waktu yang ditentukan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 63 orang sebesar 70%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya mampu menyelesaikan lebih banyak tugas dibandingkan dengan rekan kerja saya dalam periode waktu yang sama, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang sebesar 56,7%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya selalu dapat diandalkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang sebesar 47,8%.
- 6) Jawaban responden tentang Rekan kerja saya dapat mempercayai saya untuk memenuhi komitmen yang telah saya buat, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang sebesar 51,1%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja di Perusahaan, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang sebesar 54,4%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya berusaha untuk membantu rekan kerja saya dan menciptakan suasana kerja yang baik, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 60 orang sebesar 66,7%.

Dari analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan memiliki pandangan positif terhadap kinerja mereka di perusahaan. Namun, perusahaan perlu terus memantau dan meningkatkan sistem umpan balik,

manajemen waktu, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung baik kompetisi maupun kolaborasi. Dengan demikian, diharapkan kinerja karyawan dapat terus meningkat, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

4.2 Analisis Data

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data kualitatif kuesioner tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dalam bagian ini, data-data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis.

Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Selanjutnya analisis model struktural (inner model), yakni koefisien determinasi (R-square); F-square; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

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

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan

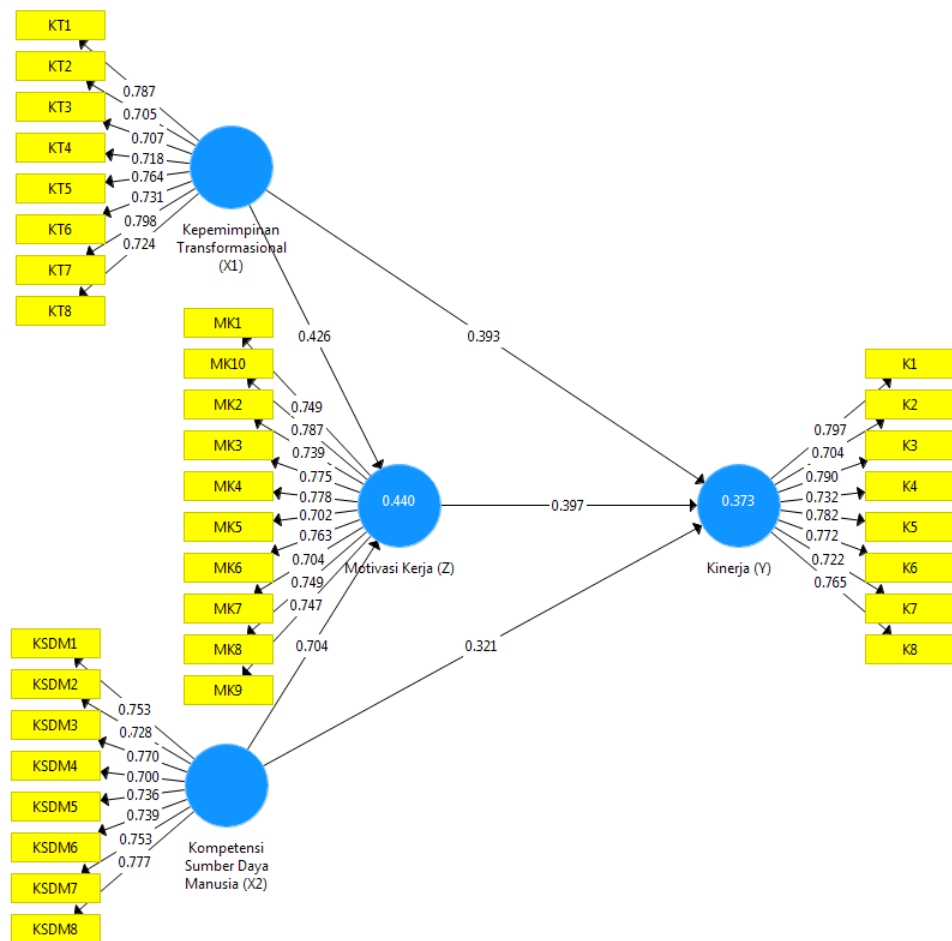
variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Cooper dan Schindler (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu : realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

4.2.1.1 Analisis Outer Model

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

a. Convergent Validity

Convergent validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali & Latan, 2015). Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Sumber: Diolah oleh penulis, 2025

Gambar 4.3 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai outer model antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi convergent validity karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,7. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variable Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja dan Kinerja menunjukkan bahwa nilai diatas berada di atas 0,7 sehingga konstruk pada variabel tidak ada yang dieleminasi dari model.

Tabel 4.28
Outer Loadings

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kinerja (Y)	Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)	Motivasi Kerja (Z)
K1		0.497		
K2		0.404		
K3		0.490		
K4		0.632		
K5		0.582		
K6		0.372		
K7		0.622		
K8		0.365		
KSDM1			0.453	
KSDM2			0.428	
KSDM3			0.370	
KSDM4			0.500	
KSDM5			0.536	
KSDM6			0.639	
KSDM7			0.453	
KSDM8			0.377	
KT1	0.687			
KT2	0.605			
KT3	0.607			
KT4	0.518			
KT5	0.364			
KT6	0.631			
KT7	0.598			
KT8	0.624			
MK1				0.449
MK10				0.587
MK2				0.439
MK3				0.575
MK4				0.478
MK5				0.502
MK6				0.363
MK7				0.404
MK8				0.149
MK9				0.547

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas outer loading di atas diperoleh hasil bahwa pengujian yang dilakukan pada 72 orang responden diperoleh hasil bahwa semua item pernyataan memenuhi standar validasi dengan nilai di atas 0.7. Sehingga item pernyataan yang tidak memenuhi standar validasi

maka item ini dikeluarkan atau tidak diikuti sertakan pada uji selanjutnya dengan tujuan dapat menaikkan skor pengukuran model.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminan validity apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (Ghozali & Latan, 2015). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

Tabel 4.29
Cross Loading

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kinerja (Y)	Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)	Motivasi Kerja (Z)
K1	0.258	0.497	0.289	0.094
K2	0.280	0.404	0.368	0.257
K3	0.290	0.490	0.224	0.190
K4	0.315	0.632	0.405	0.458
K5	0.269	0.582	0.238	0.387
K6	0.179	0.372	0.073	0.197
K7	0.126	0.622	0.315	0.207
K8	0.186	0.365	0.183	0.045
KSDM1	0.306	0.243	0.453	0.272
KSDM2	0.259	0.169	0.428	0.251
KSDM3	0.155	0.169	0.370	0.200
KSDM4	0.376	0.237	0.500	0.395
KSDM5	0.256	0.245	0.536	0.263
KSDM6	0.231	0.371	0.639	0.323
KSDM7	0.340	0.295	0.453	0.418
KSDM8	0.294	0.336	0.377	0.221
KT1	0.687	0.360	0.398	0.321
KT2	0.605	0.296	0.491	0.399
KT3	0.607	0.343	0.410	0.245
KT4	0.518	0.210	0.230	0.302
KT5	0.364	0.082	0.092	0.087
KT6	0.631	0.301	0.347	0.415
KT7	0.598	0.283	0.249	0.202
KT8	0.624	0.304	0.405	0.344

MK1	0.283	0.254	0.270	0.449
MK10	0.311	0.421	0.347	0.587
MK2	0.191	0.074	0.247	0.439
MK3	0.258	0.226	0.294	0.575
MK4	0.329	0.115	0.436	0.478
MK5	0.221	0.330	0.421	0.502
MK6	0.235	0.187	0.238	0.363
MK7	0.202	0.125	0.216	0.404
MK8	0.125	0.186	0.048	0.149
MK9	0.237	0.274	0.291	0.547

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2025

Berdasarkan data Tabel 4.7 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

4.2.1.3 Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32).

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus $> 0,6$. Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

Tabel 4.30
Hasil *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.828
Kinerja (Y)	0.767
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)	0.707
Motivasi Kerja (Z)	0.752

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

Tabel 4.31
Hasil *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.804
Kinerja (Y)	0.725
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)	0.705
Motivasi Kerja (Z)	0.721

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

4.2.1.4 Discriminant Validity

Ghozali (2013 Hal 212) menyatakan bahwa validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan $\geq 0,5$.

Tabel 4.32
Hasil Pengujian *Average Variance Extracted*

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.678
Kinerja (Y)	0.523
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)	0.517
Motivasi Kerja (Z)	0.563

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,3. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja dan Kinerja karyawan telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) $< 0,90$, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.33
Validitas Diskriminan

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kinerja (Y)	Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)	Motivasi Kerja (Z)
Kepemimpinan Transformasional (X1)				
Kinerja (Y)	0.701			
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)	0.658	0.613		
Motivasi Kerja (Z)	0.782	0.841	0.619	

Sumber : SEM PLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) maka

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional dengan Kompetensi Sumber Daya Manusia sebesar $0,658 < 0,900$, korelasi variabel *Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation* (HTMT). Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja sebesar $0,701 < 0,900$ korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Kerja sebesar $0,782 < 0,900$ dengan demikian seluruh nilai korelasi Kepemimpinan Transformasional dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia dengan Motivasi Kerja sebesar $0,619 < 0,900$, nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia dengan Kinerja sebesar $0,613 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Kinerja dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kinerja terhadap Motivasi Kerja adalah sebesar $0,841 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Motivasi Kerja dinyatakan valid (Ghozali & Latan, 2015).

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

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

4.2.2.1 Hasil 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 (rendah)

Tabel 4.34
Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja (Y)	0.773	0.745
Motivasi Kerja (Z)	0.440	0.424

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai R-Square diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0,793 dan 0,468. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Sumber Daya Manusiadu dalam menjelaskan vaiabel Z yaitu kepuasan kerja adalah sebesar 44% dengan demikian model tergolong substansial (sedang) dan kemampuan variabel X yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam menjelaskan vaiabel Y yaitu Kinerja Karyawan adalah sebesar 77,3% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

4.2.2.2 Hasil Uji 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, 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, et al., 2016).

Kriteria F-Square yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.35
Hasil *F-Square*

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kinerja (Y)	Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)	Motivasi Kerja (Z)
Kepemimpinan Transformasional (X1)		0.236		0.259
Kinerja (Y)				
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)		0.382		0.593
Motivasi Kerja (Z)		0.235		

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z) memiliki nilai 0,259 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja (Y)

memiliki nilai 0,259 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

3. Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z) memiliki nilai 0,382 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
4. Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z) memiliki nilai 0,593 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0,235 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: direct effect, indirect effect dan total effect.

4.2.3.1 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
2. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan dan jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2014).

Tabel 4.36
Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja (Y)	0.393	3.078	0.008
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2) -> Kinerja (Y)	0.321	3.198	0.001
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	0.426	3.778	0.000
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	0.704	5.545	0.000
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0.397	2.633	0.014

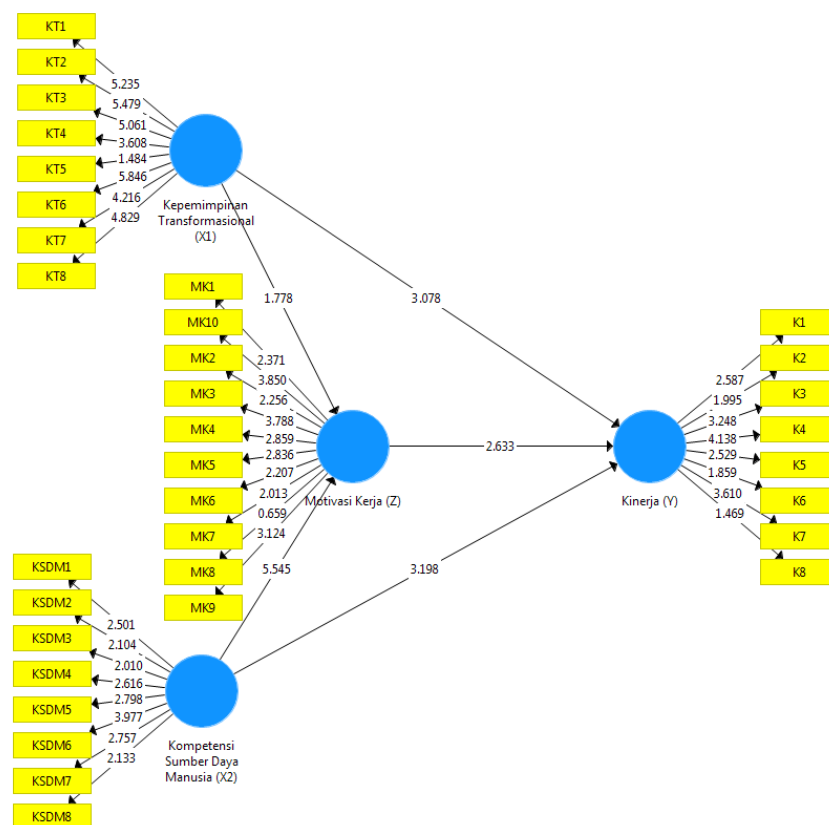
Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil koefisien jalur (*path coefficient*) diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *T-statistic*), antara lain:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic sebesar 3,078. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar 0,008 $< 0,05$, dengan demikian Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja.
2. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic sebesar 3,198. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Kompetensi Sumber Daya Manusia yang diberikan, maka semakin

tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,001 < 0,05$, dengan demikian Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap motivasi kerja mempunyai nilai t statistic sebesar 3,778. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Komitmen Organisasi, maka semakin tinggi pula Motivasi kerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
4. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Motivasi kerja mempunyai nilai t statistic sebesar 5.454. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Kompetensi Sumber Daya Manusia seorang, maka semakin tinggi pula Motivasi kerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh Motivasi kerja.
5. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic 2,633. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Motivasi kerja seorang, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,014 < 0,05$, dengan demikian Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja



Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Gambar 4.4 Hasil *Path Analysis*

4.2.3.2 Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan, artinya variabel intervening (Motivasi kerja), memberi pengaruh pada variabel eksogen (Kepemimpinan Transformatiohal dan Kompetensi Sumber Daya Manusia) terhadap variabel endogen Kinerja (Y). Dengan kata lain, ada pengaruhnya secara tidak langsung.

2. Jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan, artinya variabel intervening (Motivasi kerja), tidak memberi pengaruh pada variabel eksogen (Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Sumber Daya Manusia) terhadap variabel endogen Kinerja (Y). Dengan kata lain, tidak ada pengaruhnya secara tidak langsung.

Tabel 4.37
Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	T Statistics (O/STDEV)	P Value s
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	4.507	0.000
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	4.575	0.000

Sumber : Hasil Olahan PLS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung (pengaruh tidak langsung) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dengan variabel Motivasi Kerja sebagai variabel intervening diperoleh hasil thitung sebesar 4,507 dan p-values sebesar 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja.
2. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja dengan variabel Motivasi kerja sebagai variabel intervening diperoleh hasil thitung sebesar 4,575 dan p-values sebesar 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja.

4.2.2.3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

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

Tabel 4.38
Hasil Pengaruh Total

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja (Y)	3.103	0.003
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2) -> Kinerja (Y)	3.272	0.000
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	3.778	0.000
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	5.545	0.000
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	2.633	0.014

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total (*total effect*) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Total effect untuk pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja diperoleh hasil sebesar 3,103 dengan nilai P-Values 0,003 (berpengaruh signifikan).
2. Total effect untuk pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap kinerja diperoleh hasil sebesar 3,272 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).
3. Total effect untuk pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap motivasi kerja diperoleh hasil sebesar 3,778 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).
4. Total effect untuk pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap motivasi kerja diperoleh hasil sebesar 5,545 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan)
5. Total effect pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja diperoleh hasil 2,633 dengan nilai P-Values 0,014 (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 3,078 dengan angka signifikan 0,008. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional seseorang maka akan semakin tinggi pula Kinerja seseorang.

Kinerja yang tinggi merupakan salah satu keunggulan kompetitif perusahaan. Kinerja sangat tergantung pada sumber daya manusia yang tinggi dan moral yang baik. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu unsur terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Dengan sumber daya manusia yang baik, menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan aturan yang ada, maka akan terjadi peningkatan kinerja yang baik pula (Siswadi & Lestari, 2020).

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan karyawan akan bergairah dalam melakukan tugasnya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan kepuasan kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Selain itu kepemimpinan selalu menyangkut dalam hal mempengaruhi orang lain demi tercapainya suatu tujuan yang baik. Seorang pemimpin dituntut memiliki tanggung jawab yang besar dan mampu menunjukan jalan yang baik atau benar, namun dapat pula dituntut untuk mengepalai suatu pekerjaan atau kegiatan. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat

dari keterampilan saja namun dilihat juga dari cara seseorang itu memimpin dan mempengaruhi rekan kerjanya untuk mencapai tujuan yang menguntungkan perusahaannya (Sukoco et al., 2020).

Kepemimpinan Transformasional adalah kemampuan individu untuk mekepuasan kerja 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).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh oleh (Gultom & Arif, 2017), (Nasution & Hadi, 2021), (Parlindungan et al., 2021), (Jufrizen, 2017a), (Rembe, et al., 2018) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dari ekspektasi. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan individu dan penciptaan visi jangka panjang yang menarik bagi tim atau organisasi. Pemimpin transformasional memberikan visi yang jelas dan inspiratif.

Mereka mendorong karyawan untuk memahami pentingnya pekerjaan mereka dalam konteks tujuan yang lebih besar, sehingga karyawan merasa termotivasi dan semangat bekerja meningkat. Ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Pemimpin transformasional menghargai ide-ide baru dan memberi ruang bagi karyawan untuk berpikir kreatif dan mencoba pendekatan

baru. Hal ini membuat karyawan lebih proaktif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kinerja.

Gaya kepemimpinan ini menekankan hubungan yang kuat dan positif antara pemimpin dan bawahan. Dengan adanya kepercayaan dan rasa hormat timbal balik, karyawan merasa dihargai dan didukung, yang berdampak pada peningkatan loyalitas dan produktivitas. Pemimpin transformasional menjadi role model bagi bawahannya. Sikap, etika kerja, dan komitmen pemimpin menjadi panutan yang mendorong karyawan untuk mencontoh dan berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Pemimpin transformasional mendukung pengembangan individu melalui pelatihan, mentoring, dan feedback yang membangun. Karyawan yang terus berkembang secara profesional akan menunjukkan peningkatan kinerja karena memiliki keterampilan dan kepercayaan diri yang lebih besar.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik melalui motivasi, inovasi, hubungan kerja yang sehat, teladan yang baik, maupun pengembangan individu. Organisasi yang dipimpin secara transformasional cenderung memiliki karyawan yang lebih loyal, produktif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

4.3.2 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t hitung sebesar 3,198 dengan angka signifikan 0,001. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Kompetensi Sumber Daya Manusia yang diberikan maka akan semakin tinggi pula Kinerja seseorang.

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan kinerja individu dalam suatu organisasi. Menurut teori sumber daya manusia, kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu yang memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan efektif (Dessler, 2017). Dalam konteks ini, hasil penelitian yang menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan antara kompetensi SDM dan kinerja, meskipun didukung oleh nilai *t*-hitung sebesar 3,198 dan angka signifikan 0,001, menjadi penting untuk dianalisis lebih lanjut.

Salah satu penjelasan yang mungkin adalah bahwa kompetensi yang tinggi tidak selalu diterjemahkan langsung ke dalam kinerja yang tinggi. Hal ini dapat disebabkan oleh faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja, seperti motivasi, lingkungan kerja, dan dukungan manajemen. Misalnya, penelitian oleh Judge dan Bono (2021) menunjukkan bahwa faktor-faktor psikologis, termasuk motivasi dan kepercayaan diri, dapat memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja dibandingkan dengan kompetensi teknis semata. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan variabel lain yang dapat berinteraksi dengan kompetensi dalam mempengaruhi kinerja.

Di samping itu, teori motivasi Herzberg juga dapat memberikan perspektif tambahan. Menurut Herzberg (2016), ada dua kategori faktor yang mempengaruhi kinerja: faktor motivator dan faktor hygiene. Kompetensi SDM dapat dianggap sebagai faktor motivator, tetapi jika faktor hygiene seperti kondisi kerja tidak memadai, maka kinerja individu mungkin tidak optimal meskipun kompetensi

mereka tinggi. Ini menunjukkan bahwa hubungan antara kompetensi SDM dan kinerja tidak bersifat linier dan perlu dilihat dari berbagai sudut pandang.

Hasil penelitian (Khair & Hasibuan, 2021), (Khair & Rambe, 2024), (Rinaldi, et al., 2023), (Tupti & Siswadi, 2022), (Siawadi, 2013), (Simanjuntak, & Khair, 2021) dan (Nasution, 2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

Karyawan yang kompeten dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, tepat, dan efisien. Mereka memahami apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara terbaik untuk melakukannya. Hal ini berdampak langsung pada meningkatnya output dan kualitas kerja. Dengan keterampilan dan pengetahuan yang memadai, karyawan lebih teliti, akurat, dan terampil dalam menghindari kesalahan kerja. Hal ini meningkatkan keandalan dan konsistensi hasil pekerjaan.

Kompetensi yang tinggi memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan menemukan solusi yang tepat. Ini sangat penting dalam menghadapi tantangan atau perubahan dalam dunia kerja.

Karyawan yang kompeten tidak hanya menunggu perintah, tetapi juga aktif mengambil inisiatif dan memberikan gagasan baru untuk memperbaiki proses kerja. Ini membantu organisasi terus berkembang dan beradaptasi.

Kompetensi SDM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Tanpa kompetensi yang memadai, karyawan akan kesulitan menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi kerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 3.778 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional seseorang maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja seseorang.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan dan pengembangan individu dalam organisasi. Menurut Bass dan Avolio (2018), kepemimpinan transformasional melibatkan kemampuan pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Dalam konteks motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan semangat dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, dengan nilai thitung sebesar 3.778 dan tingkat signifikansi 0.000. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang diterapkan, semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.

Teori motivasi yang relevan untuk menganalisis hubungan ini adalah Teori Hierarki Kebutuhan Maslow. Menurut Maslow (2016), individu termotivasi untuk memenuhi kebutuhan mereka secara berurutan, mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri. Pemimpin transformasional dapat memenuhi kebutuhan ini dengan memberikan dukungan emosional, pengembangan karir, dan pengakuan terhadap prestasi karyawan. Dengan cara ini, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih keras. Selain itu, teori Self-

Determination dari Deci dan Ryan (2018) juga menekankan pentingnya otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam meningkatkan motivasi intrinsik. Pemimpin transformasional yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung ketiga elemen ini akan berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja.

Pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi kerja juga dapat dilihat dari aspek psikologis. Penelitian oleh Judge dan Piccolo (2017) menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki karakteristik transformasional mampu menciptakan iklim kerja yang positif, yang berujung pada peningkatan kepuasan kerja dan produktivitas. Karyawan yang merasa terinspirasi oleh pemimpin mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi dan lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya sekadar gaya kepemimpinan, tetapi juga sebuah strategi untuk menciptakan budaya kerja yang produktif.

Hasil penelitian (Yohana, et al., 2023), (Siswadi & Farisi, 2022) (Royantie & Sumarti, 2021), (Nurhuda & Sardjono, 2019), (Tucunan, 2014), (Azka, 2024) Menyatakan Bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Dari analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan secara signifikan. Penelitian terdahulu juga mendukung temuan ini,

menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh pada motivasi kerja, tetapi juga pada kepuasan dan keterlibatan karyawan.

4.3.4 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap motivasi kerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 3,778 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Kompetensi Sumber Daya Manusia seseorang maka akan semakin tinggi pula Motivasi Kerja seseorang.

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kompetensi di sini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Menurut teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg (2019), terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor motivator dan faktor hygiene. Kompetensi SDM dapat dikategorikan sebagai faktor motivator, yang berkontribusi pada kepuasan kerja dan meningkatkan semangat karyawan dalam berkontribusi kepada organisasi.

Hasil penelitian yang menunjukkan nilai thitung sebesar 3,778 dengan angka signifikan 0,000, menegaskan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kompetensi SDM dan motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan teori Self-Determination yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (2015), yang menyatakan bahwa ketika individu merasa kompeten dalam tugas yang mereka jalani, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Dengan demikian, peningkatan kompetensi, melalui pelatihan dan pengembangan, dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Sebagai contoh, perusahaan yang secara rutin menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan mereka, seperti yang dilakukan oleh Google, cenderung memiliki tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi. Google menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk memastikan karyawan mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk berkembang, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka (Bock, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam kompetensi SDM tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian (Nahrisah, 2025), (Rahmawati, 2024), (Wardana, R., & Prasetyo, 2023), (Wulansari, 2019), (Lianasari, M., & Ahmadi, 2022), (Siswadi, et al., 2020), (Siswadi, et al., 2021) Menyatakan Bahwa kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Dari analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi sumber daya manusia terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, semakin tinggi pula motivasi kerja yang mereka miliki. Teori-teori motivasi seperti teori Herzberg dan Self-Determination mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa kompetensi berfungsi sebagai faktor motivator yang penting dalam meningkatkan semangat kerja.

Penelitian terdahulu juga memberikan bukti yang kuat tentang hubungan ini, dengan menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pendidikan dapat meningkatkan motivasi kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menginvestasikan sumber daya untuk meningkatkan kompetensi SDM mereka

sebagai strategi untuk mendorong motivasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, pengembangan kompetensi bukan hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga merupakan tanggung jawab organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi.

4.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 2,633 dengan angka signifikan 0,014. Hal ini menunjukkan semakin tinggi motivasi kerja seseorang maka akan semakin tinggi pula Kinerja seseorang.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Teori motivasi, seperti Teori Hierarki Kebutuhan Maslow dan Teori Dua Faktor Herzberg, menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat dibagi menjadi beberapa tingkat dan faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan dan produktivitas kerja. Menurut Maslow, kebutuhan manusia terbagi dalam lima tingkatan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan aktualisasi diri. Ketika kebutuhan dasar terpenuhi, individu cenderung berusaha untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi, termasuk motivasi untuk berprestasi dalam pekerjaan mereka (Maslow, 2016).

Dalam konteks kinerja kerja, motivasi yang tinggi dapat tercermin dalam peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan pelanggan. Penelitian oleh Robbins dan Judge (2017) menunjukkan bahwa individu yang termotivasi cenderung lebih proaktif dan berkomitmen terhadap tugas yang diemban, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hasil uji thitung sebesar 2,633 dengan angka signifikan 0,014 dalam penelitian ini menunjukkan adanya

hubungan positif yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja. Semakin tinggi motivasi kerja seseorang, semakin tinggi pula kinerjanya, yang sejalan dengan teori-teori motivasi yang ada.

Selain itu, teori penguatan (Reinforcement Theory) juga memberikan perspektif yang relevan. Teori ini menyatakan bahwa perilaku yang mendapatkan penguatan positif akan cenderung diulang. Dalam konteks ini, jika seorang karyawan menerima penghargaan atau pengakuan atas kinerja yang baik, hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja mereka dan mendorong kinerja yang lebih baik di masa depan (Skinner, 2017). Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan penghargaan yang sesuai untuk meningkatkan motivasi karyawan.

Salah satu hasil penelitian terdahulu (Siswadi & Fahmi, 2023), (Lesmana, 2019), (Jufrizen, 2017b), (Hasibuan & Silvya, 2019); (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Fransiska & Tupti, 2020), (Jufrizen et al., 2020); (Tanjung, 2018), (Marjaya & Pasaribu, 2019), (Rizal & Radiman, 2019); (Jufrizen, 2017b); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Ainanur & Tirtayasa, 2018); (Gultom, 2014); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Hidayat et al., 2020); (Farisi et al., 2020); (Rosmaini & Tanjung, 2019b) dan (Manihuruk & Tirtayasa, 2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dengan Motivasi kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dengan motivasi kerja sebagai Variabel mediasi, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar

4,507 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel mediasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada perubahan positif dalam pengikutnya, serta menciptakan visi dan misi yang menginspirasi. Teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (2017) menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional mampu memotivasi dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Dalam konteks ini, motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja individu atau tim.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, dengan motivasi kerja sebagai mediator. Uji statistik yang menunjukkan nilai 4,507 dengan signifikansi 0,000 mengindikasikan bahwa semakin kuat kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula motivasi kerja yang dihasilkan, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan dukungan emosional dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan (Northouse, 2018).

Sebagai contoh, dalam sebuah studi yang dilakukan di perusahaan teknologi di Indonesia, ditemukan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional berhasil meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui penguatan hubungan interpersonal dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Hasilnya, kinerja tim meningkat secara signifikan, menunjukkan

bahwa kepemimpinan yang inspiratif dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif (Sari & Wibowo, 2020).

Selain itu, motivasi kerja yang tinggi juga berkontribusi pada peningkatan kreativitas dan inovasi. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka lebih cenderung untuk berkontribusi ide-ide baru dan solusi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja yang dihasilkan (Robinson, 2021).

Hasil penelitian (Lango et al., 2024), (Apriani, et al., 2024), (Ade, 2020) (Irianti, 2023), (Dzikrillah, 2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berkontribusi langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan teori dan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pemimpin yang inspiratif dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif.

Pentingnya motivasi kerja dalam konteks ini tidak dapat diabaikan, karena motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih baik, berinovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu

memperhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin mereka, serta menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi kerja karyawan.

Selanjutnya, penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pemimpin dan manajer dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan transformasional dan menciptakan budaya kerja yang mendukung. Upaya untuk meningkatkan motivasi kerja melalui kepemimpinan yang baik dapat menjadi strategi yang efektif dalam mencapai kinerja yang lebih tinggi dalam organisasi.

4.3.7 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja dengan

Motivasi kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja dengan motivasi Kerja sebagai variabel mediasi hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 4,575 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja dengan motivasi Kerja sebagai Variabel mediasi.

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan kinerja organisasi. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Dessler (2017), kompetensi yang tinggi pada SDM akan berimplikasi positif terhadap kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kompetensi SDM terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil uji statistik menunjukkan nilai 4,575 dengan signifikansi 0,000, yang berarti bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Motivasi kerja berperan penting dalam menghubungkan kompetensi SDM dengan kinerja. Teori motivasi, seperti Teori Dua Faktor Herzberg, menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat dibagi menjadi faktor motivator dan faktor hygiene. Faktor motivator, seperti pencapaian dan pengakuan, dapat meningkatkan semangat kerja karyawan yang memiliki kompetensi tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa kompeten dalam pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Herzberg, 1956).

Dalam konteks ini, penting untuk memahami bahwa motivasi kerja bukan hanya berfungsi sebagai penghubung, tetapi juga dapat memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka akan lebih berusaha untuk menerapkan kompetensi yang dimiliki, sehingga berdampak positif pada kinerja. Sebagai contoh, di perusahaan XYZ, karyawan yang mengikuti pelatihan dan mendapatkan sertifikasi merasa lebih percaya diri dan termotivasi, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas mereka (Suharto, 2020).

Hasil penelitian (Lianasari, M., & Ahmadi, 2022), (Masruroh, et al., 2023), (Basori, 2017), (Septi, 2025) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Dari analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM yang tinggi dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja individu dan organisasi. Temuan ini

sejalan dengan teori-teori motivasi yang ada dan mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan pentingnya pengembangan kompetensi dan motivasi dalam meningkatkan kinerja.

Penting bagi organisasi untuk memahami bahwa pengembangan kompetensi SDM tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja. Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan harus menjadi prioritas bagi manajemen. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi, organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan mencapai tujuan yang diinginkan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja pegawai pada BKPSDM Pemko Medan.
2. Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja pegawai pada BKPSDM Pemko Medan.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi Kerja pada BKPSDM Pemko Medan.
4. Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap motivasi Kerja pegawai pada BKPSDM Pemko Medan.
5. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja, hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada BKPSDM Pemko Medan.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui motivasi pada BKPSDM Pemko Medan.
7. Kompetensi Sumber Daya Manusia juga berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melalui motivasi pada BKPSDM Pemko Medan.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Medan sebaiknya mengadakan pelatihan kepemimpinan transformasional secara berkala bagi para pemimpin dan manajer. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menginspirasi dan memotivasi karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dengan meningkatkan keterampilan kepemimpinan, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.
2. BKPSDM perlu merancang program pengembangan kompetensi yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Program ini bisa mencakup pelatihan teknis, pengembangan soft skills, dan mentoring. Dengan meningkatkan kompetensi karyawan, organisasi akan mendapatkan pegawai yang lebih siap dan mampu menghadapi tantangan yang ada, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi.
3. Penting bagi BKPSDM untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan team building dan forum diskusi yang melibatkan semua pegawai. Lingkungan kerja yang positif akan mendorong pegawai untuk lebih bersemangat dalam bekerja dan berkontribusi secara maksimal.
4. BKPSDM sebaiknya menerapkan sistem penghargaan yang adil dan transparan untuk mengapresiasi kinerja pegawai yang baik. Penghargaan ini tidak hanya berupa material, tetapi juga pengakuan secara publik. Dengan

adanya penghargaan, pegawai akan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

5. BKPSDM perlu meningkatkan komunikasi antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin harus lebih aktif dalam memberikan umpan balik yang konstruktif dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Komunikasi yang baik akan menciptakan rasa saling percaya dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi.
6. BKPSDM harus melakukan monitoring dan evaluasi secara rutin terhadap program-program pengembangan kepemimpinan dan kompetensi yang telah dilaksanakan. Dengan melakukan evaluasi, organisasi dapat mengetahui efektivitas program dan melakukan perbaikan jika diperlukan. Hal ini akan memastikan bahwa setiap upaya yang dilakukan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai.
7. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan memperluas cakupan penelitian ke instansi lain di luar BKPSDM. Penelitian ini dapat mencakup variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti budaya organisasi atau faktor eksternal. Hasil penelitian yang lebih luas akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di berbagai sektor.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. aktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari 2 variabel eksogen, yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Sumber Daya Manusia, variabel intervening terdiri dari variabel yaitu Motivasi Kerja dan Variabel endogen yaitu Kinerja sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi Kinerja seperti pengawasan, budaya organisasi dan sebagainya.
2. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini hanya menggunakan program software Smart PLS, dimana masih ada program software yang lainnya, yang digunakan untuk pengolahan data.
3. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data Kuisioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh-sungguh dengan keadaan yang sebenarnya

DAFTAR PUSTAKA

- Ade, K. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Administrasi Bisnis, Special Issue Ekosistem Start Up*, 1(1), 1–12.
- Affandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Apriani, D., Kusmayadi, D. ., & Suroso, E. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi. *Journal of Comprehensive Science*, 3(4), 896–897.
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perdana Publishing.
- Azka, M. A. (2024). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Jasa. *Neraca: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 2(7), 415–423.
- Basori, M. A. N. (2017). Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Krakatau Bandar Samudera). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 1(2), 149–157.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M. (2016). *Transformational Leadership. Second Edition*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Dzibrillah, B. H. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 36(1), 1–15.
- Fahmi, I. (2013). *Perilaku Organisasi, Teori, Aplikasi, Dan Kasus*. Alfabeta.
- Fahmi, I. (2016a). *Manajemen Kinerja Teori Dan Aplikasi*. Alfabeta.

- Fahmi, I. (2016b). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* (R. Fachruddin (ed.)). Mitra Wacana Media.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(2), 224–234. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5041>
- Ghozali, I. (2018). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS) Edisi 4*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gitosudarmo, I. (2012). *Manajemen Keuangan* (Edisi 4). BPFE.
- Gomes, F. C. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Kedua). Andi.
- 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. <https://doi.org/10.30596/jimb.v14i2.194>
- Gultom, D. K., & Arif, M. (2017). Kontribusi Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepemimpinan: Studi Pada Pegawai Biro Universitas Islam Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 67–78.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hamali, A. Y (2016). *Pemahaman Manajemen Sumberdaya Manusia*. Center for Academic Publishing Service.
- Hamzah, B. U. (2013). *Teori Motivasi Dan Pengukuran*. Bumi Aksara.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Liberty.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi , Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 134–147.
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Gunung Agung.
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189–206.
- Hutapea, P., & Nurianna Thoha. (2008). *Kompetensi Plus*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Irianti, A. H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Melalui Motivasi pada Perawat di Rumah Sakit Tria Dipa Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 10(3), 45–57.
- Irmayani, N W. D. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish. Publisher CV. Budi
- Juanita, K. nurwin. (2021). *Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan perusahaan asuransi*. 9, 876–885.
- Jufrizen, J. (2017a). 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. (2017b). Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja perawat Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1036809>
- 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. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>
- 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*, 441–446.
- Khair, H., & Rambe, M. F. (2024). Pengaruh Pengembangan SDM Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Semangat Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1), 1–12.
- Khair, N., & Hasibuan, F. Y. (2021). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya

- Manusia, Sistem Informasi Manajemen Dan Keterampilan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kominfo Labuhanbatu Utara. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 5(1), 15–30.
- Kurniawan, K. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada (Dinas Pehubungan Kota Makassar Tahun 2019-2020). *Niagawan*, 9(2), 114. <https://doi.org/10.24114/niaga.v9i2.19037>
- Lango, R. K., Sopiah, S., & Syihabudhin, S. (2024). The Influence of Transformational Leadership Style on Employee Performance Through Work Motivation and Organizational Culture as Mediating Variables. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 9(2), 973–986. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v9i2.15893>
- Lesmana, M. T. (2019). The Influence of Leadership Style and Motivation on the Performance of Employees. *Proceedings of the Conference on International Issues in Business and Economics Research (CIIBER 2019)*, 122–127.
- Lianasari, M., & Ahmadi, S. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Fokus Bisnis Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, 21(1), 43–59.
- Luffi, M., Agrasadya, A., & Apriansyah, M. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. G4s Security Service Jakarta (Studi Kasus Pada Karyawan Security Proyek Pt Hm Sampoerna Tbk Di Jakarta). *Jurnal Arastirma*, 1(1), 93–105. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v1i1.10066>
- Luthans, F. (2014). *Organizational Behavior* (Andi (ed.)).
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Allen.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Manihuruk, C. P., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(2), 296–308. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5040>
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Masruroh, R. ., Komarudin, M. N., & Fatimah, E. (2023). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi sebagai variabel Mediasi. *Jurnal*

- Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma)*, 3(1), 100–109.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2014). *Human Resource Management* (13th ed.). Joseph Sabatino.
- Moeheriono. (2015). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.
- Nahrisah, E. (2025). Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 4(2), 91–102.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 425–439.
- Nasution, M. I., & Hadi, M. F. (2021). Peran Efikasi Diri dan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora, 2014*, 1046–1054.
- Nitisemito, & Alex, S. (2014). *Manajemen Personalia Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Nurhuda, A., & Sardjono, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika. *IQTISHADEquity*, 1(1), 1–7.
- Parlindungan, R., Farisi, S., & Nurhayati, N. (2021). Peningkatan Kinerja Pegawai: Peran Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan Dan Kepuasan Kerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1–9.
- Parulian, H., & Thoha, N. (2018). Kompetensi Plus, Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis. *Gramedia Pustaka Utama*.
- Paryanti, D., & Rasmansyah, R. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Antam Tbk Ubpp Logam Mulia. *Jurnal Ekonomi Dan Industri*, 21(2), 21–29. <https://doi.org/10.35137/jei.v21i2.432>
- Purwati, S., & Muttaqiyathun, A. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Anindya Mitra Internasional Yogyakarta. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 1(1), 70.
- Rahmawati, D. I. (2024). Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Dan Dampaknya Pada Kinerja Buruh Lepas Harian Karyawan Bagian Produksi di UPB Jombang. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 1(1), 1–12.
- Rembe, M. F., Jufrijen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan di PT. Pandawa. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 1(1), 2599–3410.

- Rinaldi, B., Tanjung, H., & Khair, H. (2023). Pengaruh Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Labuhanbatu. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 7(2), 334–347.
- Rizal, S. M., & Radiman, R. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour* (13th ed.). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019a). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019b). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Royantie, C., & Sumarti, T. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Pada Bagian Tata Usaha Di Balai Besar Wilayah Sungai Citarum Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Indonesia Membangun*, 20(1), 70–83.
- Sartika, D. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Di CV. Putra Tama Jaya). *Manajemen Analysis Journal*, 3(2).
- Sedarmayanti. (2014). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Sembiring, M., Jufrizen, & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.
- Septi, Y. (2025). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya (BKPSDM) Kabupaten Agam. *Journal of Business Economics and Management*, 1(3), 431–444.
- Setiawan, B. A. dan A. M. (2013). *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. PT. raja Grafindo Perkasa.
- Shaleh, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Aksara Timur.

- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Simanjuntak, S., & Khair, H. (2021). Pengaruh Kompetensi, Kerjasama Tim, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Satuan Kerja Bidang Hukum Kepolisian Daerah Sumatera Utara. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 2(2), 444-454.
- Sinambela, & Poltak, L. (2013). *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran Dan Implikasi*. Graha Ilmu.
- Siswadi, Y. (2013). Pengaruh Kompetensi Dosen Dan Motivasi Berprestasi Mahasiswa Terhadap Minat Belajar Mahasiswa. *Jurnal Manajemen Tools*, 3(2), 26–31.
- Siswadi, Y., & Fahmi, M. (2023). The Role of Employee Performance: The Influence of Training and Employee Motivation. *Proceeding Medan International Conference on Economic and Business*, 2367–2379.
- Siswadi, Y., & Farisi, F. (2022). Peran Kinerja Karyawan: Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Cabang HM. *Semnas Multifispilin Ilmu*, 3(1), 1–12.
- Siswadi, Y., Pohan, M., & Arif, M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin dan Kompetensi. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 289–304.
- Siswadi, Y., Radiman, R., Jufrizen, J., & Muslih, M. (2020). Model Faktor Determinan Kompetensi Lulusan Perguruan Tinggi Islam Swasta di Kota Medan. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(1), 230–242.
- Spencer, L., & Spencer, S. M. (2021). *Competence at Work, Models For Superior*. John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2017). *metode penelitian kuantitatif,kualitatif dan R&D*. Alfabeta CV.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D dan Penelitian Pendidikan. In *Alfabeta*.
- Suryani, N. L. (2017). *Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia*. 1(1).
- Suryanto, D. (2020). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompensasi sebagai Variabel Intervening. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 1(2), 98–109.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

- Syaripuddin, J., & Handayani, R. (2018). Disiplin Dan Motivasi. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*.
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Ekp*, 13(3), 1576–1580.
- Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Tika, P. (2017). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Bumi Aksara.
- Tucunan, R. J. A. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 1(1), 1–18.
- Tupti, T., & Siswadi, Y. 2022. (2022). Antaseden Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi. *Prosiding Seminar Nasional USM*, 3(1), 706–716.
- Wardana, R., & Prasetyo, I. (2023). Pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pt. Thyssenkrupp technologies indonesia cabang surabaya. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 6(1), 44–58.
- Wibowo. (2019). *Perilaku dalam Organisasi*. Rajawali Pers.
- Widjaja, W. (2021). Analisis Kinerja Karyawan dan Faktor-Faktor yang Memengaruhinya: Studi Kasus di PT X. *Jurnal Perspektif*, 19(1), 32–40. <https://doi.org/10.31294/jp.v19i1.9527>
- Wirawan. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat.
- Wulansari, K. Y. (2019). Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Pegawai Kantor Dinas Perhubungan Provinsi Jambi. *Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 47–51.
- Yohana, Y., Ridho, F., & Malik, M. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 3(1), 89–100.
- Yukl, G. (2012). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.