

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *JOB INVOLVEMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA SUMATERA UTARA

SKRIPSI

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH :

NAMA : AJENG SUTRININGSIH
NPM : 2005160151
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM

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



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 28 Mei 2024, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : AJENG SUTRININGSIH
N.P.M : 2005160151
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN JOB INVOLVEMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA SUMATERA UTARA
Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI


(Assoc. Prof. H. Mus Fandi Ramli, S.E., M.M)


(M. Taufik Lesmana, S.P., M.M)


Pembimbing
(Muslih, S.E., M.Si)

Ketua

PANITIA UJIAN

Sekretaris


(Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA)


(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.)





PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skrripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : AJENG SUTRININGSIH
NPM : 2005160151
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
JOB INVOLVEMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA SUMATERA UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan skripsi.

Medan, Mei 2024

Pembimbing Skripsi

MUSLIH, S.E., M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si
D. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si CMA



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : AJENG SUTRININGSIH
NPM : 2005160151
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN JOB INVOLVEMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA SUMATERA UTARA

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Fokus pada judul, sbg latar belakang tdk meluas	15/2-24	
BAB 2	tambah teori, jurnal kerangka konsep diperbaiki	28/2-24	
BAB 3	Penentuan sampel harus ditingi dengan teori	20/5-24	
BAB 4	Keterangan dibawah tabel dibuang dan huruf yang didalam tabel menggunakan huruf New Roman	20/5-24	
BAB 5	Perbaiki kesimpulan dan saran	20/5-24	
Daftar Pustaka	Ditentukan dengan mendelay	20/5-24	
Persetujuan Sidang Meja Hijau		22/5-24	

Medan, Mei 2024

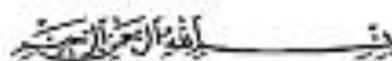
Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

MUSLIH, S.E., M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI



Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Ajeng Sutriningsih

NPM : 2005160151

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Job Involvement Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sumatera Utara" 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



METERA
TEMPEL
663AKX74R006305

Ajeng Sutriningsih

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *JOB INVOLVEMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA SUMATERA UTARA

Ajeng Striningsih

Program Studi Manajemen

E-mail: Sutriajeng01@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, *job involvement* dan motivasi kerja secara langsung terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *job involvement* secara langsung terhadap motivasi kerja, dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *job involvement* secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 78 responden yang merupakan pegawai BPSDM Sumut. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional, *job involvement* dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi kepemimpinan transformasional dan *job involvement* terhadap motivasi kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan *job involvement* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, *Job Involvement*, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB INVOLVEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE AT THE HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AGENCY OF NORTH SUMATRA

Ajeng Striningsih

Management Study Program

E-mail: Sutriajeng01@gmail.com

The aim of this study is to understand and analyze the direct effects of transformational leadership, job involvement, and work motivation on employee performance; to explore and analyze the direct effects of transformational leadership and job involvement on work motivation; and to examine and analyze the indirect effects of transformational leadership and job involvement on employee performance through work motivation. This research utilizes an associative research design with a sample of 78 respondents who are employees of BPSDM North Sumatra. Data collection techniques involve the use of questionnaires, and data analysis is conducted using Partial Least Square (SmartPLS). The research findings indicate a positive influence of transformational leadership, job involvement, and work motivation on employee performance. There is a positive and significant influence of transformational leadership and job involvement on work motivation. Additionally, there is a positive and significant influence of transformational leadership and job involvement on employee performance through work motivation.

Keywords: *Transformational Leadership, Job Involvement, Work Motivation, And Employee Performance*

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

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

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

1. Teristimewa kedua orang tua kandung Ayahanda Suparman dan Ibunda Jumiati tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan skripsi 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 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 Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si, selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara..
7. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku sekretaris program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Muslih, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi.
9. Seluruh Dosen dan staff pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan skripsi ini.

10. Seluruh sahabat-sahabat penulis yang turut membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih 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.

Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Mei 2024
Penulis

Ajeng Sutriningsih
2005160151

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Rumusan Masalah	7
1.5 Tujuan Penelitian	8
1.6 Manfaat Penelitian	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Kinerja Pegawai	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai.....	10
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai	12
2.1.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	16
2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai	18
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional.....	21
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional	21
2.1.2.2 Manfaat Kepemimpinan Transformasional	22
2.1.2.3 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional	23
2.1.2.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional	24
2.1.2.5 Indikator Kepemimpinan Transformasional.....	26
2.1.3 <i>Job Involvement</i>	28
2.1.3.1 Pengertian <i>Job Involvement</i>	28
2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Job Involvement</i>	29
2.1.3.3 Ciri-ciri Pegawai Memiliki <i>Job Involvement</i>	31
2.1.3.4 Indikator <i>Job Involvement</i>	32
2.1.4 Motivasi Kerja.....	34
2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja	34
2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Pemberian Motivasi Kerja.....	35
2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	37
2.1.4.4 Indikator Motivasi Kerja	38
2.2 Kerangka Konseptual	39
2.3 Hipotesis.....	46

BAB 3 METODE PENELITIAN.....	48
3.1 Pendekatan Penelitian	48
3.2 Defenisi Operasional	48
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian	49
3.4 Populasi Dan Sampel	50
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.6 Teknik Analisis Data.....	52
BAB 4 HASIL PENELITIAN	58
4.1 Hasil Penelitian	58
4.2 Analisis Data	67
4.3. Pembahasan	76
BAB 5 PENUTUP	84
5.1 Kesimpulan	84
5.2 Saran	84
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	85

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Capaian Kinerja BPSDM Provsu Tahun 2023	5
Tabel 3.1. Definisi Operasional	39
Tabel 3.2. Skedul Rencana Penelitian	50
Tabel 3.3. Skala Likert.....	52
Tabel 4.1. Skala Likert.....	58
Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Usia	59
Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	60
Tabel 4.5. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja	60
Tabel 4.6. Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan	61
Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai	61
Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional	63
Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel Job Involvement	64
Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja.....	65
Tabel 4.11. Outer Loading	67
Tabel 4.12. Average Variance Extracted (AVE).....	69
Tabel 4.13. Cronbach Alpha	69
Tabel 4.14. Composite Reliability	69
Tabel 4.15. R-Square	70
Tabel 4.16. F-Square.....	71
Tabel 4.17. Direct Effect.....	72
Tabel 4.18. Indirect Effect	74
Tabel 4.19. Total Effect	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai.....	40
Gambar 2.2. Pengaruh Job Involvement Terhadap Kinerja Pegawai	41
Gambar 2.3. Pengaruh Job Involvement Terhadap Motivasi Kerja	42
Gambar 2.4. Pengaruh Job Involvement Terhadap Motiasi Kerja	42
Gambar 2.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	43
Gambar 2.6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja.....	44
Gambar 2.7. Pengaruh Job Involvement Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja	46
Gambar 2.8. Kerangka Konseptual	46

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan eksistensi dan keberhasilan organisasi. Dimana sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi akan memberikan pengaruh positif bagi kemajuan organisasi. Sebagai aset yang berharga, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu berprestasi, memiliki motivasi tinggi, dan mampu bekerja sebaik mungkin dalam mencapai tujuan (Aryansah & Kusumaputri, 2013). Hal ini membuat organisasi dituntut untuk bisa memperoleh dan mempertahankan pegawainya yang tidak hanya berkompentensi tinggi, tetapi juga berkepribadian baik dan loyalitas yang tinggi (Martono et al., 2020). Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dapat dilihat dari kinerja yang tinggi seperti tingkat penjualan, produktivitas dan keuntungan yang tinggi. Dimana hasil kerja organisasi yang baik dapat ditunjukkan melalui kontribusi secara aktif pegawai pada organisasi.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sutrisno, 2016). Kinerja sendiri dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya adalah berasal dari tipe pemimpin yang ada pada sebuah organisasi dan bisa juga berasal dari perilaku organisasi, dimana kedua faktor tersebut yang akan kita bahas pada penelitian ini. Hal ini bisa sangat berpengaruh

terhadap kinerja dikarenakan keduanya akan langsung bersinggungan terhadap setiap individu yang terdapat di organisasi tersebut (Fitrinasari, 2013). Seorang pemimpin yang bergaya transformasional dapat mengubah para pengikut yang berpikir sedemikian rupa hingga mereka mengadopsi visi organisasi seolah-olah visi itu adalah milik mereka sendiri. Transformasi ini memotivasi pegawai untuk mengatasi kepentingan mereka sendiri dan berjuang untuk tujuan bersama (Bass & Riggio, 2006).

Pemimpin transformasional memainkan peran pelatih dan penasehat yang akan meningkatkan komitmen anggota tim untuk melakukan tugas yang diatur oleh pemimpin. Pemimpin transformasional memperhatikan setiap pegawai dengan kebutuhan yang berbeda di bawah latar belakang profesional yang berbeda. Pemimpin transformasional akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuan para pegawai secara berkelanjutan. Pemimpin transformasional sebagai kepala organisasi atau organisasi, secara sadar memupuk semangat budaya kolektivisme dan mengajak setiap individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan kolektif dan berinteraksi satu sama lain dengan baik. Semua perilaku ini bermanfaat bagi hubungan kinerja pegawai secara berkelanjutan (Ghafoor, Qureshi, Khan, & Hijazi, 2011). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan (Jufrizen & Lubis, 2020) yang menyimpulkan bahwasanya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja.

Faktor lain yang mendukung terciptanya kinerja yang optimal yaitu adanya keterlibatan kerja pegawai terhadap organisasi (*job involvement*) (Septiadi, Sintaasih, & Wibawa, 2017). Menurut Robbins & Judge (2015) *job involvement* adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu

evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Pentingnya keterlibatan kerja (*job involvement*) terhadap perusahaan karena baik tidaknya perusahaan itu tergantung bagaimana perusahaan melibatkan pegawai dalam perusahaan, memberikan kesempatan untuk berkembang akan mendorong meningkatnya kinerja. Keterlibatan kerja (*job involvement*) sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena akan memaksimalkan seluruh usaha dan ide untuk pekerjaan, karena mereka berfikir bahwa pekerjaan akan mencukupi kebutuhan mereka. Selain itu keterlibatan kerja (*job involvement*) juga memunculkan rasa percaya diri karena pegawai merasa ikut terlibat dalam mengeluarkan ide atau pendapat dalam perusahaan menimbulkan keterkaitan yang terjalin dengan perusahaan sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

Dari penjelasan yang sudah diuraikan sebelumnya, dengan adanya dukungan dan bimbingan dari pimpinan yang bergaya transformasional, pegawai merasa didorong untuk terus belajar dan berkembang, baik secara profesional maupun pribadi. Hal ini menciptakan rasa pencapaian dan kemajuan yang dapat menjadi pendorong motivasi yang kuat (Prabowo, Noermijati, & Irawanto, 2018).. Selain itu, dengan adanya *job involvement* yang tinggi, pegawai cenderung merasa lebih terikat secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi. *Job involvement* mengacu pada tingkat kepentingan dan keterlibatan individu terhadap pekerjaan mereka, dan ini sering kali berkorelasi positif dengan motivasi kerja yang tinggi (Muvida & Almanshur, 2023). Menurut Putra, Wijayati & Surjanti (2021), faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja yaitu kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja karyawan.

Motivasi kerja adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Jika perusahaan ingin mempertahankan kinerja pegawai agar sesuai dengan target dan tujuan perusahaan maka setiap perusahaan harus memahami bentuk motivasi seperti apa yang ada dalam diri pegawai, apakah karena dorongan dorongan yang bersifat eksternal atau yang bersifat internal karena tidak semua pegawai bekerja dengan motivasi yang sama (Jufrizen & Hadi, 2021). Dengan memahami peranan penting dari manusia yang terlibat dalam organisasi dan bagaimana cara untuk memotivasi mereka dengan tepat organisasi dapat menciptakan pegawai yang lebih bersemangat dalam bekerja. Hal tersebut dengan hasil penelitian (Rasyid & Tanjung, 2020) diketahui adanya pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Setiap organisasi baik organisasi pemerintahan maupun swasta sudah pasti menginginkan kinerja terbaik dari setiap pegawainya, begitu juga dengan salah organisasi pemerintahan di Kota Medan yaitu BPSDM Provsu. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara, dalam melaksanakan fungsi dan perannya memiliki tanggung jawab meningkatkan kompetensi dan profesionalisme sumber daya aparatur dengan menyelenggarakan berbagai program dan kegiatan kediklatan melalui e-diklat teknis, fungsional, maupun kepemimpinan. BPSDM Provsu memiliki misi ” Mewujudkan ASN yang profesional, amanah dan bermartabat”.

Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan di BPSDM Provsu ditemukan masalah khususnya dalam lingkup sumber daya manusia terkait kinerja para ASN. Hal ini dapat dilihat pada tabel capaian kinerja BSDM Provsu di bawah ini.

Tabel 1.1. Capaian Kinerja BPSDM Provsu Tahun 2023

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Persentase
1	Meningkatnya Kompetensi SDM Aparatur sesuai standar	Persentase SDM Aparatur yang memiliki kompetensi sesuai standar	20,41%	14,65%	71,8%

Sumber: BPSDM Provsu (2024)

Dari tabel di atas terlihat bahwa indikator yang menjadi target capaian pada tahun 2023 tidak tercapai atau hanya 14,65% dari target 20,41% dengan tingkat capaian 71,8%, hal ini menandakan belum optimalnya kinerja pegawai BPSDM Provsu karena belum mampu mencapai target yang diinginkan organisasi. Pegawai juga lebih suka melakukan Tugas Luar (TL) dengan mengikuti kunjungan kerja ataupun konsultasi ke luar kota dari pada bekerja di kantor, hal tersebut terlihat dari antusiasnya pegawai agar ikut dan diizinkan tugas luar. Kemudian masih terdapat pegawai yang menggunakan waktu kerjanya untuk kegiatan di luar pekerjaan. Pegawai lebih mengutamakan urusan pribadinya terlebih dahulu. Sebab, menurutnya pekerjaan yang diberikan tidak terlalu sulit dan akhirnya pekerjaan tidak selesai tepat waktu.

Masalah kinerja pegawai yang sudah diuraikan sebelumnya juga berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja (*job involvement*), dan motivasi kerja. Pimpinan sering tidak berada ditempat karena perjalanan dinas atau memang sedang bekerja diluar

ruangan, jika pimpinan ke ruangan pun hanya karena ada kepentingan yang sangat mendesak. Para pegawai akhirnya merasa kinerjanya kurang diperhatikan yang mengakibatkan mereka kurang terlibat dan terikat terhadap organisasi dan tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan. Mereka merasa bebas dan tidak diawasi yang akhirnya pegawai bekerja seadanya saja.

Kemudian masih rendahnya tingkat keterlibatan dalam pekerjaan atau *job involvement* pegawai, dikarenakan kurangnya hubungan sosial. Pimpinan yang sulit meluangkan waktu untuk membangun hubungan yang kuat dengan pegawai menjadikan pegawai kurang merasa terlibat terhadap pekerjaan dan organisasi. Terdapat juga permasalahan mengenai motivasi kerja pegawai, beberapa pegawai merasa terjebak dalam rutinitas monoton dan pekerjaan yang kurang menantang menjadikan pegawai kurang termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Rutinitas yang monoton dan kurangnya variasi dalam pekerjaan menyebabkan kejenuhan dan ketidakpuasan yang akhirnya mereka merasa kurang termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan penjelasan dan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan *Job Involvement* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sumatera Utara”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pengamatan awal yang penulis lakukan, maka dapat diidentifikasi masalah yang berkenaan dengan kepemimpinan transformasional, *job involvement*, kinerja pegawai dan motivasi kerja sebagai

variabel intervening pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sumatera Utara yaitu:

1. Target kinerja pada tahun 2023 tidak tercapai atau hanya 14,65%, hal ini menandakan belum optimalnya kinerja pegawai BPSDM Provsu.
2. Pimpinan sering tidak berada ditempat karena perjalanan dinas atau memang sedang bekerja diluar ruangan.
3. Pimpinan yang sulit meluangkan waktu untuk membangun hubungan yang kuat dengan pegawai menjadikan pegawai kurang merasa terlibat terhadap pekerjaan dan organisasi.
4. Rutinitas yang monoton dan kurangnya variasi dalam pekerjaan menyebabkan kejenuhan yang akhirnya pegawai merasa kurang termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

1.3 Batasan Masalah

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

1.4 Rumusan Masalah

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

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPSDM Provsu?

2. Apakah *job involvement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPSDM Provsu?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Kantor BPSDM Provsu?
4. Apakah *job involvement* berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Kantor BPSDM Provsu?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPSDM Provsu?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor BPSDM Provsu?
7. Apakah *job involvement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor BPSDM Provsu?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPSDM Provsu.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job involvement* terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPSDM Provsu.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada Kantor BPSDM Provsu.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job involvement* terhadap motivasi kerja pada Kantor BPSDM Provsu.

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPSDM Provsu.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor BPSDM Provsu.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job involvement* terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening kerja pada Kantor BPSDM Provsu.

1.6 Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian dalam ilmu manajemen khususnya mengenai kepemimpinan transformasional, *job involvement* terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

2. Manfaat Praktis

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

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

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

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

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut kinerja. Kinerja dapat diukur melalui penilaian kinerja yang dapat dilakukan perusahaan setiap periodenya (Daulay & Manaf, 2017).

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

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

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

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

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

1) Penyesuaian Kompensasi

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

2) Keputusan penempatan

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

3) Pelatihan dan Pengembangan

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

4) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai, penyusunan program

pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan pegawai dengan kepentingan organisasi.

5) Perbaiki Kinerja

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

6) Evaluasi Proses Staffing

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

7) Definisi Proses Pegawai

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

8) Kesempatan Kerja yang Adil

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

9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal

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

10) Posisi Tawar

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

Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto (2013) adalah:

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

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

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

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

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

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

- 6) Alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai *performance* yang baik.
- 7) Alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.

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

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

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

1) Motivasi Kerja

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

2) Kepemimpinan transformasional

kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan membangun hubungan positif dengan anggota tim untuk

mencapai tujuan bersama melalui pengembangan visi dan partisipasi aktif.

3) Keterikatan/Keterlibatan Kerja

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

Menurut Tania (2017), faktor yang mempengaruhi baik-buruknya kinerja seorang karyawan yaitu dilihat dari:

1) Gaya Kepemimpinan Tranformasional

Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal, dan tanggap kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

2) Motivasi Kerja

Motivasi berkenaan dengan penciptaan kemauan kerja. Tanpa motivasi kerja, walau seseorang mempunyai kemauan kerja, maka kinerja yang diharapkan juga tidak akan tercapai.

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

1) *Transformational Leadersip*

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

2) *Job Involvement*

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

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

1) Keterlibatan Kerja

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

2) Motivasi Kerja

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

3) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional sebagai perilaku yang terorganisir untuk mempengaruhi bawahan guna meningkatkan kinerjanya, mencapai tujuan organisasi, dan menginspirasi bawahan untuk menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi

2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

Untuk mengukur kinerja dapat di gunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan. Indikator inilah

yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja (Mangkunegara, 2017), adalah:

1) Kualitas Kerja

Ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan.

2) Kuantitas Kerja

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

3) Dapat tidaknya diandalkan

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

4) Sikap

Sikap terhadap organisasi pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

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

1) Kuantitas

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

2) Kualitas

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

3) Tanggung jawab

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

4) Inisiatif

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

5) Kemampuan bekerja sama

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

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

- 1) Efektivitas dan efisiensi, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar, kemampuan untuk memilih peralatan yang tepat dalam mencapai tujuan
- 2) Orientasi tanggung jawab, Orientasi tanggung jawab yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan mengevaluasi pekerjaan dengan baik yaitu menilai hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari pekerjaannya.
- 3) Disiplin, yaitu sikap atau kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, dan sesuai dengan target yang ditentukan.
- 4) Inisiatif, yaitu yaitu kemampuan untuk bertanya, memberi kritik dan saran.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

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

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik (Robbins, 2012). Menurut Rothwell, Stavros, & Sullivan (2016) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengubah bawahannya untuk berkembang melebihi kepentingan pribadinya dan menantang atau merangsang mereka untuk mengejar tujuan bersama.

Menurut Northouse (2013) kepemimpinan transformasional adalah Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain. Sedangkan Wong, Cummings, & Ducharme (2018), menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah suatu bentuk kepemimpinan yang mampu memotivasi dan menginspirasi anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dengan cara memberikan arahan yang jelas, mengembangkan visi yang

inspirasi, dan membangun hubungan yang saling percaya. Kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya (Yukl, 2013).

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

2.1.2.2 Manfaat Kepemimpinan Transformasional

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

- 1) Meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.
- 2) Meningkatkan kreativitas dan inovasi, karena karyawan merasa didukung dan dihargai oleh pemimpinnya.
- 3) Meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan, karena pemimpin transformasional membantu karyawan untuk merasa lebih dihargai dan diberdayakan dalam pekerjaan mereka.
- 4) Meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan pemimpinnya, karena pemimpin transformasional memberikan inspirasi dan arah yang jelas dalam mencapai tujuan bersama.

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

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

2.1.2.3 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

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

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

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

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

2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

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

- 1) Pengaruh ideal adalah komponen emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat sebagai pengikut.

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

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

- 1) Kecerdasan (*Intelligence*)

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

- 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan social

Pemimpin yang baik itu memiliki sikap yang cenderung matang dan emosi yang stabil. Artinya pimpinan tidak mudah marah, tersinggung perasaannya

dan meledak secara emosional. pemimpin menghormati martabat bawahannya, toleran terhadap kelemahan bawahannya dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu prinsipil.

3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

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

4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

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

2.1.2.5 Indikator Kepemimpinan Transformasional

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

1) Visi (*Vision*)

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

2) Komunikasi Inspirasional (*Inspirational Communication*)

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

3) Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive Leadership*)

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

4) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

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

5) Kesadaran Personal (*Personal Recognition*)

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

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

1) *Idealized Influence* (Pengaruh yang Diidealkan)

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

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi yang Inspirasional)

Perilaku pemimpin yang menginspirasi dan merangsang antusiasme bawahan terhadap prestasi, serta mendemonstrasikan komitmennya terhadap tujuan

perusahaan serta meningkatkan optimisme dan antusiasme bawahan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

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

4) *Individualized Consideration* (Perhatian perseorangan)

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

2.1.3 Job Involvement

2.1.3.1 Pengertian *Job Involvement*

Menurut teori pertukaran sosial, seorang individu memiliki kebutuhan dan keterampilan tertentu untuk organisasi, dan berharap bahwa organisasi akan memberikan lingkungan yang dapat memberikan kepuasan akan kebutuhan dan keterampilan yang digunakan. Jika kebutuhan psikologis individu terpenuhi, karyawan akan lebih melibatkan diri dan menginvestasikan waktu dan energi yang lebih besar untuk organisasi.

Robbins & Judge (2015) menyatakan *job involvement* sebagai tingkat dimana seseorang mengidentifikasi sebuah pekerjaan, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan mempertimbangkan kinerja sebagai bagian yang penting bagi nilai diri. Ekmekçi (2011) membagi *job involvement* menjadi dua pendekatan, yaitu

pendekatan pertama dipandang sebagai perbedaan variabel individu, *job involvement* diyakini terjadi ketika kepemilikan kebutuhan tertentu, nilai-nilai atau karakteristik pribadi dapat mempengaruhi individu untuk lebih atau kurang untuk terlibat dalam pekerjaan mereka. Pendekatan kedua, *job involvement* dipandang sebagai respon terhadap karakteristik situasi kerja tertentu.

Luthans (2016) menjelaskan bahwa *job involvement* akan terjadi apabila anggota organisasi memposisikan diri mereka pada peran fisik, kognitif, dan emosional ketika bekerja. Menurut Rivai & Sagala (2016) *Job involvement* merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan berpihak secara psikis pada pekerjaan mereka dan memiliki anggapan bahwa kinerjanya penting untuk harga dirinya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *job involvement* adalah proses partisipasi yang menggunakan seluruh kemampuan pekerja bertujuan untuk meningkatkan komitmen terhadap kesuksesan perusahaan, sehingga anggota organisasi dapat berpartisipasi, sehingga memahami perannya dalam bekerja.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Job Involvement*

Job involvement adalah ukuran sejauh mana seseorang merasa terlibat dan terikat dengan pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi *job involvement* dapat bervariasi tergantung pada konteks individu dan organisasi, namun beberapa faktor umum yang telah diidentifikasi menurut Rusdiana & Wijayanti (2014) yaitu, keterlibatan kerja sebagai karakteristik personal, keterlibatan kerja sebagai karakteristik situasional, dan keterlibatan kerja sebagai hasil interaksi individu dengan lingkungan.

Marciano (2010) menyebutkan ada enam faktor yang mendorong terjadinya *job involvement* yaitu; *recognition, empowerment, supportive feedback, partnering, consideration* dan *trust*. Berikut penjelasannya:

1) *Recognition*

Recognition (pengakuan), pegawai merasa kontribusi mereka diketahui dan diapresiasi, pemberian reward diberikan berdasarkan kinerja dan para atasan secara regular mengakui anggota tim berhak mendapatkannya.

2) *Empowerment*

Empowerment (pemberdayaan), para atasan menyediakan peralatan kerja, sumber daya dan pelatihan yang dibutuhkan pegawai untuk sukses dalam pekerjaan, memberikan otonomi dan didorong untuk mengambil resiko.

3) *Supportive feedback*

Supportive feedback (umpan balik yang mendukung) berarti para atasan memberikan *feedback* yang spesifik pada waktunya dalam suatu media yang mendukung, tulus, dan konstruktif, bukan untuk membuat malu atau menghukum.

4) *Partnering*

Partnering (kemitraan), pegawai diperlakukan sebagai mitra bisnis dan secara aktif berkolaborasi dalam pengambilan keputusan bisnis, menerima informasi keuangan, mendapatkan keleluasaan dalam pengambilan keputusan, atasan bertindak sebagai pendorong untuk pengembangan dan pertumbuhan pegawai.

5) *Considerations*

Considerations (perhatian) dimana para atasan, manajer dan anggota tim menunjukkan rasa tenggang, kepedulian dan perhatian satu sama lain, para

atasan secara aktif berusaha memahami pendapat dan perhatian pegawai dan memahami serta mendukung saat pegawai mengalami permasalahan pribadi.

6) *Trust*

Trust (rasa percaya), dimana para atasan menunjukkan kepercayaan dan yakin dengan skill dan kemampuan pegawai, sebaliknya pegawai percaya bahwa atasan mereka akan bekerja dengan tepat melalui mereka, para atasan memenuhi janji dan komitmen mereka sehingga pegawai mempercayai para atasan.

Ada empat prinsip dasar yang mempengaruhi *job involvement*, (Mujiasih, 2015), yaitu:

- 1) Pemimpin yang memberikan inspirasi keyakinan terhadap masa depan,
- 2) Manajemen yang menghargai pegawai,
- 3) Pekerjaan yang menyenangkan, dan
- 4) Bagian *top management* yang memperlihatkan tanggung jawab nyata kepada pegawai

2.1.3.3 Ciri-ciri Pegawai memiliki *Job Involvement*

keterlibatan kerja pegawai terhadap suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kemajuan suatu organisasi. Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terlibat (*involved*) secara psikologis kepada organisasi. Menurut Schaufeli (2012), pegawai yang memiliki keterlibatan yang tinggi memiliki ciri-ciri yang dikenal dengan istilah 3S (*Say, Stay dan Strive*), yaitu sebagai berikut:

- 1) *Say*, Secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon pegawai yang potensial dan juga kepada pelanggan.
- 2) *Stay*, Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.
- 3) *Strive*, Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi.

Pegawai yang merasa terlibat dengan pekerjaannya memiliki sifat umum, (Finney, 2010), yaitu:

- 1) Mempercayai misi organisasi mereka
- 2) Menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar
- 3) Tidak memerlukan pendisiplinan dan mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi dan konsistensi
- 4) Selalu meningkatkan kebenaran keterampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas dan daya tahan
- 5) Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain
- 6) Menghormati manajer mereka
- 7) Mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka
- 8) Merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat
- 9) Memberikan yang terbaik kepada organisasi

2.1.3.4 Indikator *Job Involvement*

Rasa involved adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan

dan juga organisasinya. Macey & Schneider (2015) mengatakan bahwa indikator untuk mengukur *job involvement* yaitu:

- 1) *Trait engagement* yaitu pandangan positif mengenai kehidupan dan pekerjaan. Meliputi kepribadian yang proaktif, kepribadian yang dinamis, mempunyai sifat dan afeksi yang positif, dan mempunyai sifat yang berhati-hati.
- 2) *State engagement* yaitu perasaan memiliki energi. Meliputi kepuasan (afektif), keterlibatan, komitmen, dan pemberdayaan.
- 3) *Behavioral engagement* yaitu perilaku melebihi tugas yang dibebankan atau disebut perilaku peran ekstra. Meliputi perilaku sukarela, perilaku proaktif atau inisiatif personal, ekspansi peran dan adaptif.

Job Involvement dapat diukur dengan tiga indikator menurut Schaufeli (2012), yaitu sebagai berikut:

- 1) *Vigor*, dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, mencoba alternatif lain ketika menghadapi kesulitan saat bekerja, pegawai berusaha menjaga kualitas hasil kerjanya, dan merasa tertantang ketika diberikan banyak tugas oleh pegawai.
- 2) *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa penting, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, pegawai ikut andil dalam berbagai aktivitas untuk memajukan organisasi, pegawai berusaha mengumpulkan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh organisasi, pegawai menaati aturan

yang berlaku di organisasi, dan pegawai berusaha menyelesaikan tugasnya meskipun itu sulit.

- 3) *Absorption* dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Pendeknya, pegawai yang terikat memiliki level energi yang tinggi dan antusias dengan pekerjaan mereka. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, pegawai merasa senang dalam bekerja dan fokus terhadap pekerjaannya sehingga waktu bekerja yang dirasakan oleh pegawai tersebut berlalu begitu cepat.

Berdasarkan uraian indikator-indikator *job involvement* di atas, indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah yang diuraikan oleh Schaufeli yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

2.1.4 Motivasi kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi kerja

Motivasi telah lama menjadi tugas manajemen, menimbulkan permasalahan yang paling sulit dan penting untuk dipecahkan. Manajemen telah menggunakan banyak metode untuk memperbaiki motivasi.

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *visible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan (Rivai 2014). Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk

mendorong individu untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan (Kadarisman, 2013)

Sedangkan Wibowo (2016) mengungkapkan motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan, pada pencapaian tujuan. Daulay, Pasaribu, Putri, & Astuti (2017) menjelaskan bahwa motivasi adalah sebuah alasan atau dorongan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut.

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

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Pemberian Motivasi kerja

Pada dasarnya semua orang dalam menjalani aktivitas rutin di kehidupannya sehari-hari membutuhkan suatu dorongan semangat yang berasal dari sebuah motivasi agar tiap individu menjadi lebih bergairah dalam menjalankan setiap aktivitasnya. Motivasi bertujuan memberi rasa senang pada tiap individu atau kelompok agar lebih maksimal dalam menjalankan suatu aktivitas, kegiatan, pekerjaan demi mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi itu

sendiri tentunya memiliki manfaat dan tujuan sebagaimana menurut pendapat para ahli dibawah ini.

Manfaat motivasi adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standar yang benar dan dalam jangka waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya (Planda, 2018). Selanjutnya Bukhari & Pasaribu (2019) menyatakan motivasi dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan dan dapat disimpulkan bahwa:

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

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

menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama.

2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi kerja

Motivasi terbentuk karena adanya dorongan dari dalam ataupun luar pihak yang termotivasi. Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor organisasi. Adapun menurut Putra, Wijayati & Surjanti (2021), faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja

1) Transformational Leadership

Transformational leadership adalah dimana para bawahan dari seorang manajer merasakan kepercayaan dan kesetiaan, para bawahan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya

2) Job Involvement

Job involvement merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan termotivasi secara psikis pada pekerjaan mereka dan memiliki anggapan bahwa kinerjanya penting untuk harga dirinya.

Berdasarkan hasil studi Tucunan et al (2014), salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah kepemimpinan transformasional, Dengan gaya kepemimpinan transformasional para pengikut akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih dari yang awalnya diharapkan. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki ambisi besar untuk melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan dalam organisasi, agar diperoleh tingkat produktifitas organisasi yang lebih tinggi.

Iqbal & Rifqi (2016) dalam penelitiannya menjelaskan bahwasanya keterlibatan kerja (job involvement) adalah faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Keterlibatan pegawai yang tinggi terhadap organisasi pada umumnya karyawan akan memiliki sikap yang menguntungkan bagi organisasi karena pegawai bekerja dengan penuh antusias dan motivasi kerja tinggi serta berkeinginan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.4 Indikator Motivasi kerja

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

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

2.2 Kerangka Konseptual

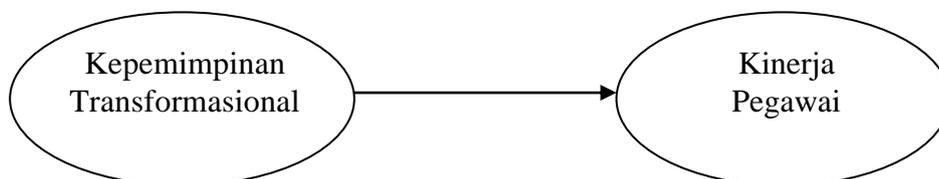
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

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

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

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Prayogi & Lesmana, 2021), (Jufrizen & Lubis, 2020), (Jufrizen, 2017), (Cahyono, Maarif, & Suharjo, 2014), (Tucunan, Suprtha, & Riana, 2014), (Andayani & Tirtayasa,

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



Gambar 2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

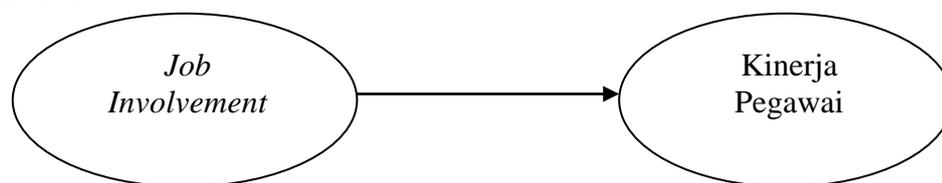
2.2.2 Pengaruh *Job Involvement* Terhadap Kinerja Pegawai

Job involvement adalah tingkat keterlibatan atau keterikatan seorang pegawai terhadap pekerjaannya dan organisasinya. Semakin tinggi tingkat keterlibatan tersebut, semakin besar kemungkinan pegawai akan berinvestasi secara emosional dan mental dalam pekerjaannya. Ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai dengan meningkatkan motivasi, komitmen, dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas mereka. Pegawai yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung lebih bersemangat, lebih fokus, dan lebih produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Mereka juga lebih cenderung untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara positif dalam jangka panjang.

Menurut Robbins & Judge (2015) *job involvement* adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Pentingnya keterlibatan kerja (*job involvement*) terhadap perusahaan karena baik tidaknya perusahaan itu tergantung bagaimana perusahaan melibatkan pegawai dalam perusahaan, memberikan kesempatan untuk berkembang akan mendorong meningkatnya kinerja. Keterlibatan kerja (*job involvement*) sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena akan

memaksimalkan seluruh usaha dan ide untuk pekerjaan, karena mereka berfikir bahwa pekerjaan akan mencukupi kebutuhan mereka.

Selain itu keterlibatan kerja (*job involvement*) juga memunculkan rasa percaya diri karena pegawai merasa ikut terlibat dalam mengeluarkan ide atau pendapat dalam perusahaan menimbulkan keterkaitan yang terjalin dengan perusahaan sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan (Ariana & Mujiati, 2018); (Tanjung, 2020); (Prasetyo et al., 2021) yang menyimpulkan bahwasanya *job involvement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.



Gambar 2.2. Pengaruh *Job Involvement* Terhadap Kinerja Pegawai

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memotivasi dan menginspirasi para bawahannya dengan visi yang jelas, memperhatikan kebutuhan individu, dan mendorong inovasi. Hal ini dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai karena Mereka memberikan perhatian personal kepada pegawai, mengakui prestasi mereka, dan membantu dalam pengembangan karir, sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi intrinsik.

Menurut Bass & Riggio (2006), kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Mereka menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi bawahan untuk berkinerja tinggi. Hasil

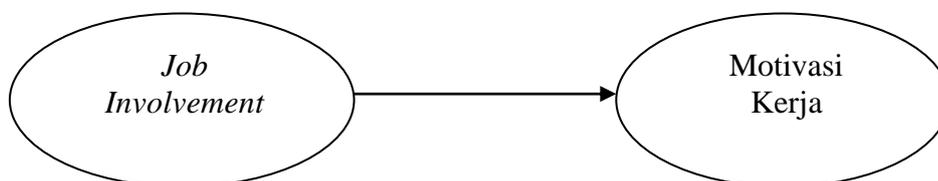
penelitian hasil terdahulu yang dilakukan oleh (Kartawidjaja, 2020) dan (Tucunan et al., 2014) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.



Gambar 2.3. Pengaruh *Job Involvement* Terhadap Motivasi Kerja

2.2.4 Pengaruh *Job Involvement* Terhadap Motivasi Kerja

Keterlibatan pegawai dapat ditunjukkan dengan antusiasme dalam bekerja dimana seorang pegawai akan mengerahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas strategis organisasi. Antusiasme dapat diasumsikan sebagai motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan hal tersebut terbentuk karena pegawai merasa terlibat (*feel engaged*) sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang *engaged* sehingga dapat memberikan dampak yang positif bagi organisasi yaitu peningkatan revenue. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Iqbal & Rifqi, 2016) dan (Sitorus, Simanjuntak, & Jayadi, 2022) yang menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.



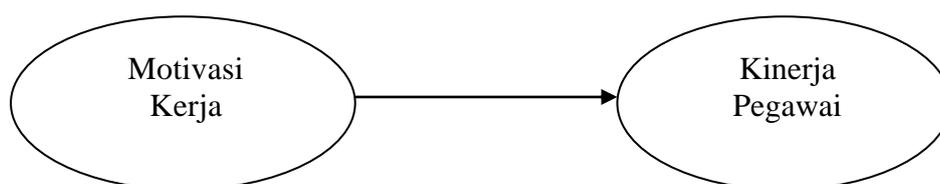
Gambar 2.4. Pengaruh *Job Involvement* Terhadap Motivasi Kerja

2.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai

tujuan. Bagi instansi motivasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada pegawai untuk menaikkan kinerja pegawai. Sedangkan keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, Winardi (2010) menyatakan adanya hubungan motivasi kerja terhadap kinerja yaitu bahwa seseorang pegawai akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nasution, & Priangkatara, 2022), (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Hasibuan & Handayani, 2017), (Hasibuan & Silvya, 2019), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020), (Jufrizen et al., 2020), (Astuti & Lesmana, 2018), (Gultom, 2014), (Tanjung, 2015), (Prayogi & Nursidin, 2018), (Hidayat, Tanjung, & Juliandi, 2020), (Fachrezi & Pasaribu, 2020) dan (Jufrizen, 2017) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.



Gambar 2.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Pemimpin transformasional menanamkan visi dan misi yang kuat dalam lingkungan kerja. Mereka sering berkomunikasi tentang tujuan yang lebih besar dan pentingnya peran setiap individu dalam mencapai tujuan tersebut. Hal ini

menciptakan rasa tujuan yang lebih luas, yang merupakan faktor penting dalam memotivasi pegawai. Saat pegawai memahami dan menghubungkan pekerjaan mereka dengan tujuan yang lebih besar, mereka cenderung merasa lebih bersemangat dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Motivasi ini mempengaruhi kinerja mereka dalam bentuk peningkatan produktivitas, kualitas pekerjaan, dan inovasi.

Kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi kerja mereka. Menurut Avolio & Yammarino (2013), kepemimpinan transformasional mencakup pengaruh yang kuat dalam memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. (Robbins & Judge, 2015) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu memengaruhi motivasi kerja pegawai melalui mekanisme pengembangan visi yang jelas dan inspiratif, serta pengaruh yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.

Hasil penelitian (Tucunan et al., 2014) dan (Septiani & Andreani, 2020) menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi persepsi pegawai tentang keadilan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja mereka. Keadilan organisasi di sini mencakup distribusi yang adil atas sumber daya dan penghargaan.



Gambar 2.6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

2.2.7 Pengaruh *Job Involvement* Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

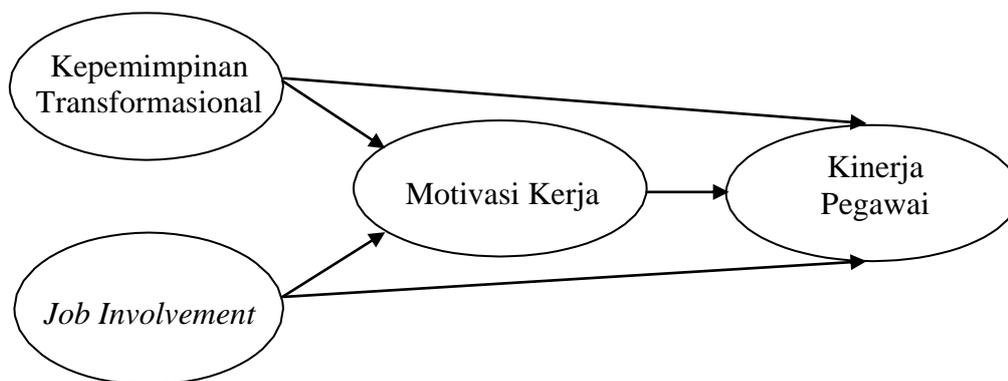
Seorang pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung merasa bahwa pekerjaannya merupakan bagian penting dari identitasnya. Hal ini bukan hanya sekadar mencari nafkah, melainkan juga memenuhi kebutuhan pribadi untuk berkembang, berprestasi, dan merasa berguna. Ketika pegawai merasakan koneksi yang kuat dengan pekerjaannya, hal ini memicu peningkatan motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik ini berkaitan dengan kepuasan yang diperoleh dari melakukan pekerjaan itu sendiri, bukan semata-mata dari penghargaan eksternal seperti gaji atau promosi.

Dalam situasi di mana pegawai merasa terlibat dengan pekerjaannya, mereka lebih cenderung untuk menetapkan standar yang lebih tinggi untuk kinerja mereka sendiri. Mereka menjadi lebih proaktif, mencari cara untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas output mereka. Ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga secara keseluruhan dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Kahn (1990), *job involvement* mencakup dimensi afektif, kognitif, dan perilaku, di mana pegawai merasa terhubung secara emosional, bermakna, dan fokus terhadap pekerjaan mereka. Hal ini menciptakan landasan yang kuat bagi motivasi intrinsik pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Salanova, Agut, & Peiró, 2005) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja menjadi mediasi antara keterlibatan kerja dengan kinerja pegawai.



Gambar 2.7. Pengaruh *Job Involvement* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan uraian di atas, terdapat keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan *job involvement* terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening yang dapat gambarkan ke dalam bentuk paradigma penelitian dengan skema kerangka konseptual pada gambar 2.8 di bawah ini:



Gambar 2.8. Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, oleh karena itu, rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Adapun hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPSDM Provsu.
2. *Job involvement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPSDM Provsu.

3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Kantor BPSDM Provsu.
4. *Job involvement* berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Kantor BPSDM Provsu.
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPSDM Provsu.
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor BPSDM Provsu.
7. *Job involvement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor BPSDM Provsu.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Juliandi, Irfan, & Manurung (2015) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut Juliandi, Irfan, & Manurung (2015) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *structural equation model-partial least square* (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Metode analisis jalur digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan pengaruh langsung atau tidak langsung antar variabel independen dengan variabel dependen (*direct & indirect effect*)

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1. Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja Pegawai (Y)	kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya berdasarkan keahlian atau kemampuan yang dimilikinya	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas Kerja - Kuantitas Kerja - Dapat tidaknya diandalkan - Sikap (Mangkunegara, 2017)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepemimpinan transformasional adalah cara seorang pemimpin memotivasi dan memberdayakan orang-orang di bawah tanggung jawabnya untuk bekerja sama mewujudkan visi organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Visi - Komunikasi Inspirasional - Kepemimpinan yang mendukung - Stimulasi Intelektual - Kesadaran Personal (Suwatno & Priansa, 2018)
Job Involvement (X2)	<i>job involvement</i> adalah proses partisipasi yang menggunakan seluruh kemampuan pekerja bertujuan untuk meningkatkan komitmen terhadap kesuksesan perusahaan, sehingga anggota organisasi dapat berpartisipasi, sehingga memahami perannya dalam bekerja	<ul style="list-style-type: none"> 1) <i>Vigor</i> 2) <i>Dedication</i> 3) <i>Absorption</i> (Schaufeli, 2012)
Motivasi (Z)	Motivasi adalah merupakan pendorong atau penggerak seseorang untuk mau bertindak dan bekerja dengan giat sesuai dengan tugas dan kewajibannya.	<ul style="list-style-type: none"> - Kerja keras - Orientasi tugas/sasaran - Usaha untuk maju - Ketekunan - Pemanfaatan waktu (Mangkunegara, 2017)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian dalam penelitian ini adalah Kantor BPSDM Provsu. Jl. Ngalengko No.1, Perintis, Kec. Medan Tim., Kota Medan, Sumatera Utara 20236.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Januari 2024 sampai dengan Mei 2024. Untuk rincian pelaksanaan penelitiandapat di liat pada tabel berikut:

Tabel 3.2. Skedul Rencana Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
		Jan 2024				Feb 2024				Mar 2024				Apr 2024				Mei 2024			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan																				
	a. Observasi	■																			
	a. Identifikasi masalah		■	■																	
	b. Pengajuan Judul				■	■															
	c. Penyusunan Proposal					■	■	■	■												
2	Pelaksanaan																				
	a. Bimbingan Proposal								■	■	■										
	b. Seminar Proposal												■								
	c. Revisi Proposal													■							
3	Penyusunan Laporan																				
	a. Pengebaran Angket														■						
	b. Pengumpulan Data															■					
	c. Penyusunan Skripsi																■	■			
	d. Sidang Skripsi																		■		

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2018) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Adapun Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Kantor BPSDM Provsu yang berjumlah 78 orang.

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2018) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Arikunto (2016) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Jadi, dalam penelitian ini

sampel yang akan digunakan adalah seluruh dari jumlah populasi, yaitu 78 orang. Dengan kata lain sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut Juliandi, Irfan, & Manurung (2015) ada 2 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. *Wawancara/Interview*, Menurut Juliandi, Irfan, & Manurung (2015) wawancara merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada Pegawai Kantor BPSDM Provsu. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.
2. *Angket*, Menurut Juliandi, Irfan, & Manurung (2015) angket merupakan pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar angket yang diberikan pada responden di ukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.4. Skala Likert

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian dijabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan dirahankan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan.

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *structural equation model-partial least square* (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian.

Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni *R-square*; *F-square*; pengujian hipotesis. Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

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

1) *Convergent Validity*

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

2) *Discriminant Validity*

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

3) *Cronbach Alpha*

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

4) *Composite Reliability*

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

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian

antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Juliandi, 2018).

3.6.2.1 *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

3.6.2.2 *F-Square*

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

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

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) menurut Juliandi (2018) adalah : (1)

jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3) *Total Effect* (Pengaruh Total)

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

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sumatera Utara. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y), 8 pernyataan untuk variabel kepemimpinan transformasional (X1), 6 pernyataan untuk variabel *job involvement* (X2), dan 10 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sumatera Utara yang berjumlah 78 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

Tabel 4.1. Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

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

4.1.2 Identitas Responden

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

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent
Valid	Laki-laki	52	66.7
	Perempuan	26	33.3
	Total	78	100.0

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 52 (66,7%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 26 (33,3%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sumatera Utara yang berjenis kelamin laki-laki.

4.1.2.2 Usia

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

Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Usia

		Frequency	Percent
Valid	20-30 Tahun	7	9.0
	31-40 Tahun	35	44.9
	> 40 Tahun	36	46.2
	Total	78	100.0

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 35 (44,9%) orang pegawai yang berusia 31-40 tahun, 36 (46,2%) orang pegawai yang berusia di atas 40 tahun, dan 7 (9%) orang pegawai yang sudah berusia 20-30 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang berusia 31-40 tahun.

4.1.2.3 Pendidikan Terakhir

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

Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent
Valid	Sarjana	78	100.0

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa keseluruhan persentase responden 78 (100%) terdiri dari orang pegawai sarjana.

4.1.2.4 Lama Bekerja

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

Tabel 4.5. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

		Frequency	Percent
Valid	2 Tahun	4	5.1
	3 Tahun	7	9.0
	4 Tahun	27	34.6
	> 5 Tahun	40	51.3
	Total	78	100.0

Dari tabel 4.5 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 40 (51,3%) orang pegawai yang sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun, 27 (34,6%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 4 tahun, 7 (9%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 3 tahun dan 4 (5,1%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 2 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun.

4.1.2.5 Status Pernikahan

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

Tabel 4.6. Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan

		Frequency	Percent
Valid	Menikah	66	84.6
	Belum Menikah	12	15.4
	Total	78	100.0

Dari tabel 4.6 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 66 (84,6%) orang pegawai yang sudah menikah, dan 12 (15,4%) orang pegawai yang belum menikah. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang sudah menikah.

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	43	55,1	31	39,7	4	5,1	0	0	0	0	78	100
2	56	71,8	22	28,2	0	0	0	0	0	0	78	100
3	51	65,4	25	32,1	2	2,6	0	0	0	0	78	100
4	47	60,3	30	38,5	1	1,3	0	0	0	0	78	100
5	54	69,2	21	26,9	3	3,8	0	0	0	0	78	100
6	45	57,7	29	37,2	4	5,1	0	0	0	0	78	100
7	46	59	27	34,6	5	6,4	0	0	0	0	78	100
8	57	73,1	19	24,4	2	2,6	0	0	0	0	78	100

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

- 1) Jawaban responden saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 55,1%.
- 2) Jawaban responden saya mampu memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan keinginan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 71,8%.
- 3) Jawaban responden saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,4%.
- 4) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60,3%.
- 5) Jawaban responden keterampilan dan pengetahuan kerja saya dapat membantu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,2%.
- 6) Jawaban responden saya mampu mengaplikasikan pengetahuan kerja saya kedalam pekerjaan yang saya lakukan sehari-hari mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,7%.
- 7) Jawaban responden saya sering memberikan motivasi kepada rekan kerja dan membantu menciptakan hubungan yang baik antar sesama pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59%.
- 8) Jawaban responden saya selalu mentaati aturan dan norma-norma yang ada di perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 73,1%.

4.1.3.2 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	45	57,7	27	34,6	6	7,7	0	0	0	0	78	100
2	54	69,2	21	26,9	3	3,8	0	0	0	0	78	100
3	50	64,1	25	32,1	3	3,8	0	0	0	0	78	100
4	55	70,5	20	25,6	3	3,8	0	0	0	0	78	100
5	43	55,1	31	39,7	4	5,1	0	0	0	0	78	100
6	56	71,8	18	23,1	4	5,1	0	0	0	0	78	100
7	38	48,7	38	48,7	2	2,6	0	0	0	0	78	100
8	54	69,2	23	29,5	1	1,3	0	0	0	0	78	100

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

- 1) Jawaban responden pimpinan mampu mewujudkan visi perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 57,7%.
- 2) Jawaban responden pimpinan mengkomunikasikan visi perusahaan dengan jelas kepada pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,2%.
- 3) Jawaban responden pemimpin memberikan motivasi untuk maikkan semangat pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,1%.
- 4) Jawaban responden pemimpin melakukan komunikasi kepada pegawai mengenai harapan dan keinginan pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 70,5%.
- 5) Jawaban responden pimpinan memberikan pelatihan kerja pada pegawai dalam program kerja yang akan dilaksanakan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,1%.

- 6) Jawaban responden pemimpin mampu membuka wawasan pegawai terhadap perspektif dan pendekatan baru dalam pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 71,8%.
- 7) Jawaban responden pemimpin mendukung pegawai untuk mencari solusi inovatif atas masalah yang dihadapi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 48,7%.
- 8) Jawaban responden pimpinan memberikan arahan yang baik dan mencontohkan sesuatu yang benar ketika pegawai melakukan kesalahan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,2%.

4.1.3.3 Variabel *Job Involvement* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *job involvement* sebagai berikut:

Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel *Job Involvement*

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	58	74,4	18	23,1	2	2,6	0	0	0	0	78	100
2	52	66,7	25	32,1	1	1,3	0	0	0	0	78	100
3	49	62,8	27	34,6	2	2,6	0	0	0	0	78	100
4	50	64,1	27	34,6	1	1,3	0	0	0	0	78	100
5	48	61,5	29	37,2	1	1,3	0	0	0	0	78	100
6	47	60,3	29	37,2	2	2,6	0	0	0	0	78	100

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *job involvement* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya mampu bekerja dengan intensitas yang tinggi dan tidak mudah merasa lelah mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 74,4%.

- 2) Jawaban responden saya merasa bersemangat untuk menyelesaikan tugas-tugas yang ada mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%.
- 3) Jawaban responden saya merasa memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62,8%.
- 4) Jawaban responden saya merasa memiliki misi dan tujuan yang kuat dalam pekerjaan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 64,1%.
- 5) Jawaban responden saya seringkali terfokus sepenuhnya pada pekerjaan saya hingga lupa waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,5%.
- 6) Jawaban responden saya dapat dengan mudah memusatkan perhatian dan konsentrasi pada tugas pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 60,3%.

4.1.3.4 Variabel Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	50	64,1	24	34,6	1	1,3	0	0	0	0	78	100
2	44	56,4	30	38,5	4	5,1	0	0	0	0	78	100
3	49	62,8	27	34,6	2	2,6	0	0	0	0	78	100
4	47	60,3	30	38,5	1	1,3	0	0	0	0	78	100
5	46	59	30	38,5	2	2,6	0	0	0	0	78	100
6	46	59	29	37,2	3	3,8	0	0	0	0	78	100
7	52	66,7	25	32,1	1	1,3	0	0	0	0	78	100
8	51	65,4	24	30,8	3	3,8	0	0	0	0	78	100
9	49	52,8	26	33,3	3	3,8	0	0	0	0	78	100
10	50	64,1	24	30,8	4	5,1	0	0	0	0	78	100

Dari tabel 4.10 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya siap menerima tanggung jawab yang lebih tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 64,1%.
- 2) Jawaban responden saya berkeinginan untuk selalu berkeaktifitas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,4%.
- 3) Jawaban responden saya selalu berusaha agar pekerjaan yang saya terima dapat diselesaikan sesuai target mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62,8%.
- 4) Jawaban responden saya selalu memberikan hasil kerja yang terbaik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60,3%.
- 5) Jawaban responden saya selalu bertanya kepada atasan ketika tidak memahami suatu pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59%.
- 6) Jawaban responden tanggung jawab yang diberikan memotivasi saya dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59%.
- 7) Jawaban responden saya selalu bersemangat dalam mengerjakan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%.
- 8) Jawaban responden saya melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,4%.
- 9) Jawaban responden saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 52,8%.
- 10) Jawaban responden waktu saya bekerja saya gunakan sebaik-baiknya untuk bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,1%.

4.2 Analisis Data

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

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

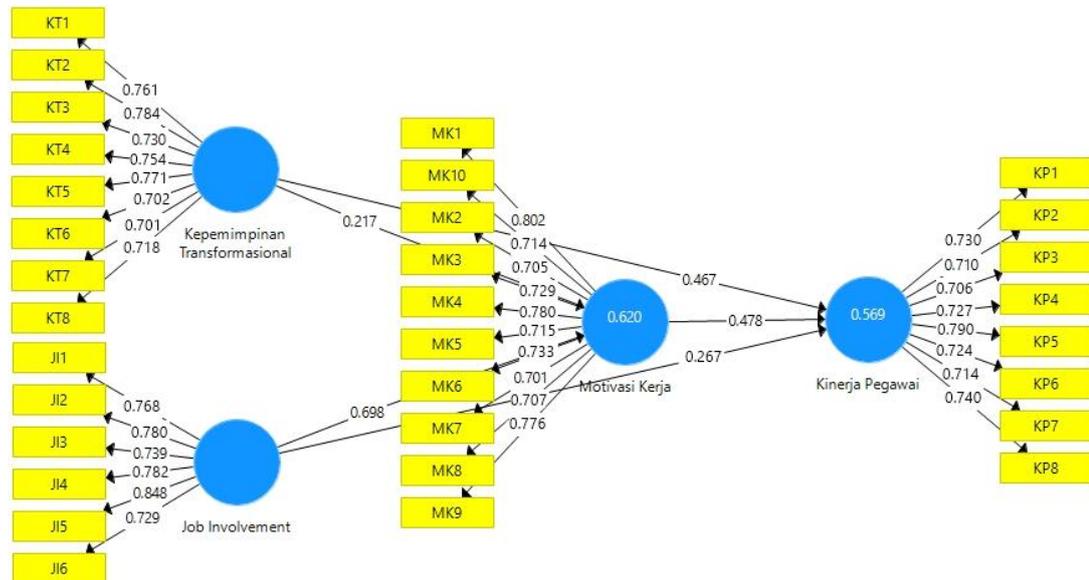
4.2.1.1 *Convergent Validity*

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

Tabel 4.11. Outer Loading

	Job Involvement	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
J11	0,768			
J12	0,780			
J13	0,739			
J14	0,782			
J15	0,848			
J16	0,729			
KP1			0,730	
KP2			0,710	
KP3			0,706	
KP4			0,727	
KP5			0,790	
KP6			0,724	
KP7			0,714	
KP8			0,740	
KT1		0,761		
KT2		0,784		
KT3		0,730		
KT4		0,754		
KT5		0,771		
KT6		0,702		
KT7		0,701		
KT8		0,718		
MK1				0,802
MK10				0,714
MK2				0,705
MK3				0,729
MK4				0,780

MK5				0,715
MK6				0,733
MK7				0,701
MK8				0,707
MK9				0,776



Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.

4.2.1.2 Discriminant Validity

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

Tabel 4.12. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Job Involvement	0,538
Kepemimpinan Transformasional	0,562
Kinerja Pegawai	0,531
Motivasi Kerja	0,544

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

4.2.1.3 Cronbach Alpha

Cronbach alpha harus $> 0,70$ untuk *confirmatory research*, dan $> 0,53$ masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.13. Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Job Involvement	0,736
Kepemimpinan Transformasional	0,788
Kinerja Pegawai	0,790
Motivasi Kerja	0,733

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

4.2.1.4 Composite Reliability

Composite reliability harus $> 0,70$ untuk *confirmatory research*, 0,53-0,70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.14. Composite Reliability

	Composite Reliability
Job Involvement	0,814
Kepemimpinan Transformasional	0,801
Kinerja Pegawai	0,845
Motivasi Kerja	0,793

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

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

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

4.2.2.1 *R-Square*

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

Tabel 4.15. *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,569	0,551
Motivasi Kerja	0,620	0,610

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.15 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.551 Artinya kemampuan variabel X yaitu kepemimpinan transformasional dan *job involvement* dalam menjelaskan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 55,1% dengan demikian model tergolong moderate (sedang); *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.610. Artinya kemampuan variabel X yaitu kepemimpinan transformasional dan *job involvement* dalam menjelaskan Z (motivasi kerja) adalah sebesar 61% dengan demikian model tergolong sedang.

4.2.2.2 *F-Square*

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

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

Tabel 4.16. *F-Square*

	Job Involvement	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
Job Involvement			0,204	1,177
Kepemimpinan Transformasional			0,417	0,113
Kinerja Pegawai				
Motivasi Kerja			0,201	

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

- 1) Variabel X1 (kepemimpinan transformasional) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0,417, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel X2 (*job involvement*) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0,204, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel X1 (kepemimpinan transformasional) terhadap Z (motivasi kerja)

memiliki nilai = 0,113, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap mediator.

4) Variabel X2 (*job involvement*) terhadap Z (motivasi kerja) memiliki nilai = 1,177, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.

5) Variabel Z (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0,201, maka efek yang sedang dari variabel mediator terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

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

Tabel 4.17. *Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Job Involvement -> Kinerja Pegawai	0,267	0,384	0,184	3,366	0,000
Job Involvement -> Motivasi Kerja	0,698	0,692	0,091	7,689	0,000
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0,467	0,472	0,109	4,287	0,000
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	0,217	0,245	0,108	2,009	0,045
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,478	0,487	0,168	2,845	0,005

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

1) X1 terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,287$ dan $P-Value = 0.000 <$

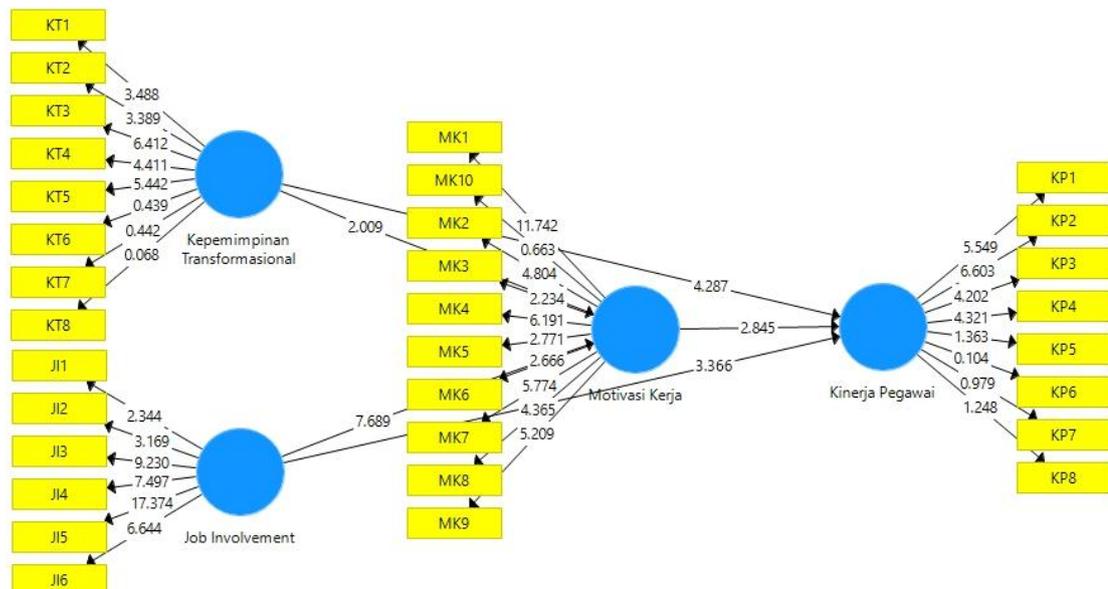
0.05 artinya, pengaruh X (kepemimpinan transformasional) terhadap Y (kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.

2) X2 terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,366$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X (*job involvement*) terhadap Y (kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.

3) X1 terhadap Z : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,009$ dan $P-Value = 0.045 < 0.05$ artinya, pengaruh X1 (kepemimpinan transformasional) terhadap Z (motivasi kerja) adalah positif dan signifikan.

4) X2 terhadap Z : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 7,689$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X2 (kepemimpinan transformasional) terhadap Z (motivasi kerja) adalah positif dan signifikan.

5) Z terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,845$ dan $P-Values = 0.005 < 0.05$, artinya, pengaruh Z (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.



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

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

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*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/motivasi kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/kepemimpinan transformasional) dan (X2/*job involvement*) terhadap variabel endogen (Y/OCB).
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator Z/motivasi kerja), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/kepemimpinan transformasional) dan (X2/*job involvement*) terhadap variabel endogen (Y/OCB).

Tabel 4.18. *Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Job Involvement -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,333	0,340	0,136	2,444	0,015
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,303	0,316	0,161	2,706	0,007

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.18 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung (X1) -> (Z) -> (Y) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 2,706, dengan *P-Values* 0.007 < 0.05 (signifikan), maka motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

2) Pengaruh tidak langsung (X2) -> (Z) -> (Y) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 2,444 dengan $P-Values$ $0.015 < 0.05$ (signifikan), maka motivasi kerja memediasi pengaruh *job involvement* terhadap kinerja pegawai.

3) Total Effect (Pengaruh Total)

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

Tabel 4.19. Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Job Involvement -> Kinerja Pegawai	0,266	0,257	0,129	2,062	0,040
Job Involvement -> Motivasi Kerja	0,698	0,692	0,091	7,689	0,000
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0,570	0,588	0,097	5,904	0,000
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	0,217	0,245	0,108	2,009	0,045
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,478	0,487	0,168	2,845	0,005

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (kepemimpinan transformasional) dan Y (kinerja pegawai) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 5,904 dengan $P-Values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (*job involvement*) dan Y (kinerja pegawai) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 2,062 dengan $P-Values$ $0.040 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (kepemimpinan transformasional) dan Z (motivasi kerja) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 2,009 dengan $P-Values$ $0.045 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (kepemimpinan transformasional) dan Z

(kinerja pegawai) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 7,689 dengan $P-Values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

5) *Total effect* untuk hubungan Z (motivasi kerja) dan Y (kinerja pegawai) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 2,845 dengan $P-Values$ $0.005 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, X1 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,287$ dan $P-Values$ 0.000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

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

Kepemimpinan menunjukkan bahwa proses ini melibatkan kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain, sementara definisi dasar kepemimpinan secara konsisten telah digunakan sebagai dasar untuk

mengevaluasi kepemimpinan, para ahli telah mengembangkan dasar-dasar teori kepemimpinan dalam praktek seperti sifat, perilaku, situasional, transaksional dan transformasi (Orabi & Tareq, 2016). Menurut Northouse (2013) kepemimpinan transformasional adalah Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain.

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

4.3.2 Pengaruh *Job Involvement* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *job involvement* terhadap kinerja pegawai, X^2 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,366$ dan $P-Values 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *job involvement* terhadap kinerja pegawai.

Job involvement adalah tingkat keterlibatan atau keterikatan seorang pegawai terhadap pekerjaannya dan organisasinya. Semakin tinggi tingkat keterlibatan tersebut, semakin besar kemungkinan pegawai akan berinvestasi secara emosional dan mental dalam pekerjaannya. Ini dapat mempengaruhi

kinerja pegawai dengan meningkatkan motivasi, komitmen, dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas mereka. Pegawai yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung lebih bersemangat, lebih fokus, dan lebih produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Mereka juga lebih cenderung untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara positif dalam jangka panjang.

Menurut Robbins & Judge (2015) *job involvement* adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Pentingnya keterlibatan kerja (*job involvement*) terhadap perusahaan karena baik tidaknya perusahaan itu tergantung bagaimana perusahaan melibatkan pegawai dalam perusahaan, memberikan kesempatan untuk berkembang akan mendorong meningkatnya kinerja. Keterlibatan kerja (*job involvement*) sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena akan memaksimalkan seluruh usaha dan ide untuk pekerjaan, karena mereka berfikir bahwa pekerjaan akan mencukupi kebutuhan mereka.

Selain itu keterlibatan kerja (*job involvement*) juga memunculkan rasa percaya diri karena pegawai merasa ikut terlibat dalam mengeluarkan ide atau pendapat dalam perusahaan menimbulkan keterkaitan yang terjalin dengan perusahaan sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan (Ariana & Mujiati, 2018); (Tanjung, 2020); (Prasetyo et al., 2021) yang menyimpulkan bahwasanya *job involvement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, X1 terhadap Z dengan nilai

$TStatistics(|O/STDEV|) = 2,009$ dan $P-Values 0.045$ dengan taraf signifikan $0.045 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memotivasi dan menginspirasi para bawahannya dengan visi yang jelas, memperhatikan kebutuhan individu, dan mendorong inovasi. Hal ini dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai karena Mereka memberikan perhatian personal kepada pegawai, mengakui prestasi mereka, dan membantu dalam pengembangan karir, sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi intrinsik.

Menurut Bass & Riggio (2006), kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Mereka menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi bawahan untuk berkinerja tinggi. Hasil penelitian hasil terdahulu yang dilakukan oleh (Kartawidjaja, 2020) dan (Tucunan et al., 2014) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

4.3.4 Pengaruh *Job Involvement* Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *job involvement* terhadap motivasi kerja, X_2 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 7,689$ dan $P-Values 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara *job involvement* terhadap

motivasi kerja.

Keterlibatan pegawai dapat ditunjukkan dengan antusiasme dalam bekerja dimana seorang pegawai akan mengerahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas strategis organisasi. Antusiasme dapat diasumsikan sebagai motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan hal tersebut terbentuk karena pegawai merasa terlibat (*feel engaged*) sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang *engaged* sehingga dapat memberikan dampak yang positif bagi organisasi yaitu peningkatan revenue. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Iqbal & Rifqi, 2016) dan (Sitorus, Simanjuntak, & Jayadi, 2022) yang menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

4.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, Z terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,845$ dan $P-Values 0,005$ dengan taraf signifikan $0.005 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Bagi instansi motivasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada pegawai untuk menaikkan kinerja pegawai. Sedangkan keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, Winardi (2010) menyatakan adanya hubungan motivasi kerja terhadap kinerja yaitu bahwa seseorang pegawai akan bersedia

melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nasution, & Priangkatara, 2022), (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Hasibuan & Handayani, 2017), (Hasibuan & Silvya, 2019), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020), (Jufrizen et al., 2020), (Astuti & Lesmana, 2018), (Gultom, 2014), (Tanjung, 2015), (Prayogi & Nursidin, 2018), (Hidayat, Tanjung, & Juliandi, 2020), (Fachrezi & Pasaribu, 2020) dan (Jufrizen, 2017) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, X_1 terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,706$ dan $P-Values$ 0.007 dengan taraf signifikan $0.007 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (motivasi kerja) menjadi mediator antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

Pemimpin transformasional menanamkan visi dan misi yang kuat dalam lingkungan kerja. Mereka sering berkomunikasi tentang tujuan yang lebih besar

dan pentingnya peran setiap individu dalam mencapai tujuan tersebut. Hal ini menciptakan rasa tujuan yang lebih luas, yang merupakan faktor penting dalam memotivasi pegawai. Saat pegawai memahami dan menghubungkan pekerjaan mereka dengan tujuan yang lebih besar, mereka cenderung merasa lebih bersemangat dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Motivasi ini mempengaruhi kinerja mereka dalam bentuk peningkatan produktivitas, kualitas pekerjaan, dan inovasi.

Kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi kerja mereka. Menurut Avolio & Yammarino (2013), kepemimpinan transformasional mencakup pengaruh yang kuat dalam memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. (Robbins & Judge, 2015) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu memengaruhi motivasi kerja pegawai melalui mekanisme pengembangan visi yang jelas dan inspiratif, serta pengaruh yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.

Hasil penelitian (Tucunan et al., 2014) dan (Septiani & Andreani, 2020) menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi persepsi pegawai tentang keadilan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja mereka. Keadilan organisasi di sini mencakup distribusi yang adil atas sumber daya dan penghargaan.

4.3.7 Pengaruh *Job Involvement* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh *job involvement* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, X2 terhadap Y melalui Z dengan

nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,444$ dan $P-Values$ 0.015 dengan taraf signifikan $0.015 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara *job involvement* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (motivasi kerja) menjadi mediator antara *job involvement* dengan kinerja pegawai.

Seorang pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung merasa bahwa pekerjaannya merupakan bagian penting dari identitasnya. Hal ini bukan hanya sekadar mencari nafkah, melainkan juga memenuhi kebutuhan pribadi untuk berkembang, berprestasi, dan merasa berguna. Ketika pegawai merasakan koneksi yang kuat dengan pekerjaannya, hal ini memicu peningkatan motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik ini berkaitan dengan kepuasan yang diperoleh dari melakukan pekerjaan itu sendiri, bukan semata-mata dari penghargaan eksternal seperti gaji atau promosi.

Dalam situasi di mana pegawai merasa terlibat dengan pekerjaannya, mereka lebih cenderung untuk menetapkan standar yang lebih tinggi untuk kinerja mereka sendiri. Mereka menjadi lebih proaktif, mencari cara untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas output mereka. Ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga secara keseluruhan dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Kahn (1990), *job involvement* mencakup dimensi afektif, kognitif, dan perilaku, di mana pegawai merasa terhubung secara emosional, bermakna, dan fokus terhadap pekerjaan mereka. Hal ini menciptakan landasan yang kuat bagi motivasi intrinsik pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Salanova, Agut, & Peiró, 2005) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja menjadi mediasi antara keterlibatan kerja dengan kinerja pegawai.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 78 orang, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sumatera Utara.
2. *Job involvement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sumatera Utara.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sumatera Utara.
4. *Job involvement* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sumatera Utara.
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sumatera Utara.
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sumatera Utara.
7. *Job involvement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sumatera Utara.

5.2 Saran

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

1. Lakukan evaluasi menyeluruh terhadap target kinerja yang tidak tercapai dan identifikasi faktor-faktor yang menghambat pencapaian tersebut. Sesuaikan target agar lebih realistis dan terukur serta tingkatkan program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang berfokus pada kebutuhan spesifik pegawai untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja
2. Tetapkan sistem delegasi yang efektif di mana pimpinan dapat mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada pegawai yang kompeten selama ketidakhadiran mereka. Manfaatkan teknologi komunikasi seperti video *conference* atau aplikasi chat untuk memastikan bahwa pimpinan tetap dapat berkomunikasi dan memberikan arahan meskipun sedang berada di luar kantor.
3. Selenggarakan pertemuan rutin antara pimpinan dan pegawai untuk membahas perkembangan, tantangan, dan memberikan apresiasi. Ini dapat meningkatkan rasa keterlibatan pegawai. Pimpinan harus berupaya untuk meluangkan waktu untuk interaksi personal dengan pegawai, seperti sesi mentoring atau diskusi informal, untuk membangun hubungan yang lebih kuat dan mendukung
4. Terapkan program rotasi pekerjaan di mana pegawai dapat mencoba berbagai tugas dan tanggung jawab yang berbeda untuk mengurangi kejenuhan dan memberikan variasi dalam pekerjaan. Berikan kesempatan kepada pegawai untuk terlibat dalam proyek khusus atau inisiatif baru yang menantang dan menarik, sehingga mereka merasa lebih bersemangat dan termotivasi

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih

menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja pegawai hanya menggunakan faktor kepemimpinan transformasional, *job involvement* dan motivasi kerja, variabel motivasi kerja digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Hasil penelitian hanya berlaku untuk sampel yang digunakan dalam penelitian dan tidak dapat digeneralisasi ke populasi yang lebih luas.
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amri, R. F., Suharmono, S., & Rahardja, E. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan Di Perusahaan (Studi Pada Pt . Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang). *Jurnal Bisnis Strategi*, 25(1), 36–48.
- Ancok, D. (2020). *Psikologi Kepemimpinan Dan Inovasi*. Jakarta: Erlangga.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Ardana, K., Mujiati, N. I., & Utama, I. W. M. U. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert.). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ariana, I. G. R., & Mujiati, N. W. (2018). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Iklim Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *Jurnal Manajemen Unud*, 7(10), 5314–5342.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aryansah, I., & Kusumaputri, E. S. (2013). Iklim Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan. *Humanitas*, 10(1), 75–85.
- Astuti, R., & Lesmana, O. P. A. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 42–50.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational And Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Bass, M. B., & Riggio, E. R. (2006). *Transactional Leadership. Second Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bismala, L., Syaifuddin, S., & Sembiring, R. (2022). Assessing The Role Of Islamic Leadership And Work Motivation On Employee Engagement, Mediated By Job Satisfaction. *Proceeding International Seminar On Islamic Studies*, 3(1), 26-35.
- Bismala, L., Syaifuddin, S., & Sembiring, R. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior with Employee Engagement Mediation. *Proceeding Medan International Conference Economics and Business*, 1, 751-762.

- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily Transactional And Transformational Leadership And Daily Employee Engagement. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 87(1), 138–157.
- Bukhari, B., & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89–103.
- Cahyono, U. T., Maarif, M. S., & Suharjono. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 11(2), 68–76.
- Daulay, R., & Manaf, A. A. (2017). *Strategi Dan Workshop Kewirausahaan*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah Aqli.
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., Putri, L. P., & Astuti, R. (2017). *Manajemen*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Karya Ilmiah Aqli.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A Review And Synthesis Of Positive Psychological Capital And Leader–Member Exchange: Implications For Leadership And Human Resource Development. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 6–15. New York: Emerald Group Publishing Limited.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ekmekçi, A. K. (2011). A Study On Involvement And Commitment Of Employees In Turkey. *Journal Of Public Administration And Policy Research*, 3(3), 68–73.
- Fachrezi, H., & Pasaribu, H. K. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107-119.
- Fadillah, B., Widodo, H. D., & Budiarmo, A. (2013). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Produksi Bagian Jamu Tradisional Unit Kaligawe PT. Njonja Meneer Semarang. *Diponegoro Journal Of Social And Politic*, 2(2), 1–9.
- 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.

- Finney, M. I. (2010). *Engagement: Cara Pintar Membuat Karyawan Mencurahkan Kemampuan Terbaik Untuk Perusahaan*. Jakarta: PPM.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational Leadership, Employee Engagement And Performance: Mediating Effect Of Psychological Ownership. *African Journal Of Business Management*, 5(17), 7391–7403.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 Update Pls Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Handayani, S. (2017). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Harian Lepas Di Dinas Lingkungan Hidup Dan Kebersihan Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 8(1), 1–9.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Haris, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 3(1), 1–9.
- Hasibuan, J. S., & Handayani, R. (2017). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 418–428.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu* (Pp. 134–147).
- 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.
- Iqbal, Z. N., & Rifqi, A. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Perawat Di Rumah Sakit Permata Hati Duri Mandau Kabupaten Bengkalis. *Jom Fekon*, 3(1), 83–94.

- Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat (Studi Pada Rumah Sakit Umum Madani Medan). *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management And Business (Ncmab) 2018*, 405–424.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Jufrizen, J., & Pulungan, D. R. (2017). Implementation Of Incentive And Career Development Of Performance With Motivation As An Intervening Variable. *Proceedings Of Aics-Social Sciences* (Pp. 441–446).
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Umsu Press.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy Of Management Journal. Academy Of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kartawidjaja, J. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Di PT. Mahameru Mekar Djaya. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(8), 578–587.

- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2015). The Meaning Of Employee Engagement. *Industrial And Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. Ma: Willey-Blackwell.
- Mahmudi, M. (2013). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Ykpn.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Marciano, P. L. (2010). *Carrots And Sticks Don't Work: Build A Culture Of Employee Engagement With The Principles Of Respect*. Usa: Mcgraw Hill.
- Martono, S., Khoiruddin, M., Wijayanto, A., Ridloah, S., Wulansari, N. A., & Udin, U. (2020). Increasing Teamwork, Organizational Commitment And Effectiveness Through The Implementation Of Collaborative Resolution. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 7(6), 427–437.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organi Sasi (Perceived Organizational Suppo Rt) Dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi*, 14(1), 40–51.
- Muvida, I., & Almanshur, F. (2023). Peran Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Job Involvement Dan Self Efficacy Pada Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Bangkalan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 224 – 230.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management And Business (Ncmab) 2018* (Pp. 425–439).
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory And Practicfe*. Caliornia: Sage Publication Inc.
- Orabi, & Tareq, G. A. (2016). The Impact Of Transformational Leadership Style On Organizational Performance: Evidence From Jordan. *International Journal Of Human Resource Studies*, 6(2), 89–102.
- Pesik, K. J., Sepang, J. L., Rotinsulu, J., & Sepang, J. L. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 3929–3937.

- Planda, D. (2018). *Kinerja Guru Kompetensi Guru Motivasi Kerja Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Cv. Jejek.
- Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). The Influence Of Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Journal Of Applied Management (Jam)*, 16(1), 171–178.
- Prasetyo, P., Kusmaningtyas, A., & Nugroho, R. (2021). Effect Of Job Involvement On Employee Performance Through Work Engagement At Bank Jatim. *Universal Journal Of Management*, 9(2), 29–37.
- Prayogi, M. A., & Lesmana, M. T. (2021). The Influence Of Leadership Style And Motivation On The Performance Of Employees. *Conference On International Issues In Business And Economics Research (Ciiber 2019)*, 122–127.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pemberian Bantuan Kepada Tenaga Yang Diberikanoleh Tenagaprofesionalkepelatihandalam, (November).
- Putra, B. C., Wijayati, D. T., & Surjanti, J. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Intrinsik. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 263-282
- Rasyid, M. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Sma Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60–74.
- Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi (Jilid 1.)*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rothwell, J. W., Stavros, M. J., & Sullivan, L. R. (2016). *Practicing Organization Development (Leading Transformation And Change)*. New Jersey: Hoboken.

- Rusdiana, E., & Wijayanti, D. T. (2014). Pengaruh Modal Sosial, Keterlibatan Kerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(2), 525–536.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources And Work Engagement To Employee Performance And Customer Loyalty: The Mediation Of Service Climate. *Journal Of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know And Where Do We Go? Work Engagement In Everyday Life, Business, And Academia. *Romanian Journal Of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- Septiadi, S. A., Sintaasih, D. K., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Pemeditasi Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(8), 3103–3132.
- Septiani, A., & Andreani, F. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja pada PT. Harindra Surya Sempurna. *Agora*, 8(2), 1–6.
- Setiawan, Z. L., & Kasmari, K. (2024). The Influence Of Work Engagement, Work Motivation And Leadership Style On The Performance Of Employees At Pdam Tirta Moedal Semarang City. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(1), 1189-1198.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Sitorus, Y. E., Simanjuntak, R., & Jayadi, J. (2022). Pengaruh Keterlibatan Pegawai Dan Penghargaan Melalui Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Pada Pegawai Kpp Madya Dua Jakarta Utara. *Labs: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 27(2), 34–43.
- Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama Anggota Ikapi.
- Sunyoto, D. (2018). *Teori Kuesioner, Dan Analisa Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Jogjakarta: Caps (Center For Academic Publishing Service).
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- Suwatno, S., & Priansa, D. J. (2018). *Maajemen Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tania, Y. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Premier Management Consulting. *Agora*, 5(1), 1-8.
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(2), 27–36.
- Tanjung, H. (2020). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(2), 36–49.
- Tarmizi, A., & Hutasuhut, J. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Camat Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 2(1), 24–33.
- Thoha, M. (2014). *Pembinaan Organisasi, Proses Dianosa Dan Intervensi, Manajemen Kepemimpinan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Tucunan, R. J. A., Suprtha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa). *E - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), 533–550.
- Tupti, Z., & Siswadi, Y. (2022). Antaseden Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi. *Prosiding Seminar Nasional Usm*, 3(1), 706–716.
- Waney, E. A., Tamengkel., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Transformational Leadership dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Business Unit BTN Kantor Cabang Manado. *Productivity*, 2(7), 612-616.
- Wibisono, D. (2011). *Manajemen Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Wibowo, W. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Winardi. (2010). *Manajemen Prilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wong, C. A., Cummings, G. G., & Ducharme, L. (2018). The Relationship Between Nursing Leadership And Patient Outcomes: A Systematic Review Update. *Journal Of Nursing Management*, 26(7), 753–764.
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations* (Edisi 8.). New York: Prentice-Hall.

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Ajeng Sutriningsih (2005160151) memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada jurusan manajemen fakultas ekonomi dan bisnis universitas muhammadiyah sumatera utara dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Job Involvement Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sumatera Utara ”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan bapak / ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk pengisian

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

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

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

B. Identitas responden

Nama : (Di Isi Oleh Peneliti)

Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK Diploma Sarjana

Lama Bekerja : 1 Tahun 2 Tahun > 5 Tahun
 3 Tahun 4 Tahun

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

Status : Menikah Belum Menikah

Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kualitas kerja					
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan					
2	Saya mampu memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan keinginan perusahaan					
	Kuantitas kerja					
3	Saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan					
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang tinggi					
	Dapat tidaknya diandalkan					
5	Keterampilan dan pengetahuan kerja saya dapat membantu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat					
6	Saya mampu mengaplikasikan pengetahuan kerja saya kedalam pekerjaan yang saya lakukan sehari-hari					
	Sikap					
7	Saya sering memberikan motivasi kepada rekan kerja dan membantu menciptakan hubungan yang baik antar sesama pegawai					
8	Saya selalu mentaati aturan dan norma-norma yang ada di perusahaan					

Motivasi Kerja (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kerja Keras					
1	Saya siap menerima tanggung jawab yang lebih tinggi					
2	Saya berkeinginan untuk selalu berkreatifitas					
	Orientasi Tugas/Sasaran					
3	Saya selalu berusaha agar pekerjaan yang saya terima dapat diselesaikan sesuai target					
4	Saya selalu memberikan hasil kerja yang terbaik					
	Usaha untuk Maju					
5	Saya selalu bertanya kepada atasan ketika tidak memahami suatu pekerjaan					
6	Tanggung jawab yang diberikan memotivasi saya dalam bekerja					
	Ketekunan					
7	Saya selalu bersemangat dalam mengerjakan pekerjaan					
8	Saya melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati					
	Pemanfaatan waktu					
9	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat					
10	Waktu saya bekerja saya gunakan sebaik-baiknya untuk bekerja					

Kepemimpinan Transformasional (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Visi					
1	Pimpinan mampu mewujudkan visi perusahaan					
2	Pimpinan mengkomunikasikan visi perusahaan dengan jelas kepada pegawai					
	Inspirasional					
3	Pemimpin memberikan motivasi untuk maikkan semangat pegawai					
4	Pemimpin melakukan komunikasi kepada pegawai mengenai harapan dan keinginan pegawai					
	Kepemimpinan yang Mendukung					
5	Pimpinan memberikan pelatihan kerja pada pegawai dalam program kerja yang akan dilaksanakan					
	Stimulasi intelektual					
6	Pemimpin mampu membuka wawasan pegawai terhadap perspektif dan pendekatan baru dalam pekerjaan					
7	Pemimpin mendukung pegawai untuk mencari solusi inovatif atas masalah yang dihadapi					
	Kesadaran Personal					
8	Pimpinan memberikan arahan yang baik dan mencontohkan sesuatu yang benar ketika pegawai melakukan kesalahan					

Job Involvement (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<i>Vigor</i>					
1	Saya mampu bekerja dengan intensitas yang tinggi dan tidak mudah merasa lelah					
2	Saya merasa bersemangat untuk menyelesaikan tugas-tugas yang ada					
	<i>Dedication</i>					
3	Saya merasa memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan saya					
4	Saya merasa memiliki misi dan tujuan yang kuat dalam pekerjaan saya					
	<i>Absorption</i>					
5	Saya seringkali terfokus sepenuhnya pada pekerjaan saya hingga lupa waktu					
6	Saya dapat dengan mudah memusatkan perhatian dan konsentrasi pada tugas pekerjaan					

Distribusi Jawaban Responden

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	7.7	7.7	7.7
	Setuju	27	34.6	34.6	42.3
	Sangat setuju	45	57.7	57.7	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	21	26.9	26.9	30.8
	Sangat setuju	54	69.2	69.2	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	25	32.1	32.1	35.9
	Sangat setuju	50	64.1	64.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	20	25.6	25.6	29.5
	Sangat setuju	55	70.5	70.5	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.1	5.1	5.1
	Setuju	31	39.7	39.7	44.9
	Sangat setuju	43	55.1	55.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.1	5.1	5.1
	Setuju	18	23.1	23.1	28.2
	Sangat setuju	56	71.8	71.8	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Setuju	38	48.7	48.7	51.3
	Sangat setuju	38	48.7	48.7	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Setuju	23	29.5	29.5	30.8
	Sangat setuju	54	69.2	69.2	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

JOB INVOLVEMENT							
		X1	X2	X3	X4	X5	X6
N	Valid	78	78	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Setuju	18	23.1	23.1	25.6
	Sangat setuju	58	74.4	74.4	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Setuju	25	32.1	32.1	33.3
	Sangat setuju	52	66.7	66.7	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Setuju	27	34.6	34.6	37.2
	Sangat setuju	49	62.8	62.8	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Setuju	27	34.6	34.6	35.9
	Sangat setuju	50	64.1	64.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Setuju	29	37.2	37.2	38.5
	Sangat setuju	48	61.5	61.5	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Setuju	29	37.2	37.2	39.7
	Sangat setuju	47	60.3	60.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

MOTIVASI KERJA											
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
N	Valid	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Setuju	27	34.6	34.6	35.9
	Sangat setuju	50	64.1	64.1	100.0

	Total	78	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

Z2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.1	5.1	5.1
	Setuju	30	38.5	38.5	43.6
	Sangat setuju	44	56.4	56.4	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Z3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Setuju	27	34.6	34.6	37.2
	Sangat setuju	49	62.8	62.8	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Z4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Setuju	30	38.5	38.5	39.7
	Sangat setuju	47	60.3	60.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Z5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Setuju	30	38.5	38.5	41.0
	Sangat setuju	46	59.0	59.0	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Z6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	29	37.2	37.2	41.0
	Sangat setuju	46	59.0	59.0	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Z7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Setuju	25	32.1	32.1	33.3
	Sangat setuju	52	66.7	66.7	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Z8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	24	30.8	30.8	34.6
	Sangat setuju	51	65.4	65.4	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Z9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	26	33.3	33.3	37.2
	Sangat setuju	49	62.8	62.8	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Z10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.1	5.1	5.1
	Setuju	24	30.8	30.8	35.9
	Sangat setuju	50	64.1	64.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

KINERJA PEGAWAI									
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
N	Valid	78	78	78	78	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.1	5.1	5.1
	Setuju	31	39.7	39.7	44.9
	Sangat setuju	43	55.1	55.1	100.0

	Total	78	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	22	28.2	28.2	28.2
	Sangat setuju	56	71.8	71.8	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Setuju	25	32.1	32.1	34.6
	Sangat setuju	51	65.4	65.4	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Setuju	30	38.5	38.5	39.7
	Sangat setuju	47	60.3	60.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.8	3.8	3.8
	Setuju	21	26.9	26.9	30.8
	Sangat setuju	54	69.2	69.2	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.1	5.1	5.1
	Setuju	29	37.2	37.2	42.3
	Sangat setuju	45	57.7	57.7	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.4	6.4	6.4
	Setuju	27	34.6	34.6	41.0
	Sangat setuju	46	59.0	59.0	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Setuju	19	24.4	24.4	26.9
	Sangat setuju	57	73.1	73.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	52	66.7	66.7	66.7
	Perempuan	26	33.3	33.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sarjana	78	100.0	100.0	100.0

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Tahun	4	5.1	5.1	5.1
	3 Tahun	7	9.0	9.0	14.1
	4 Tahun	27	34.6	34.6	48.7
	> 5 Tahun	40	51.3	51.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

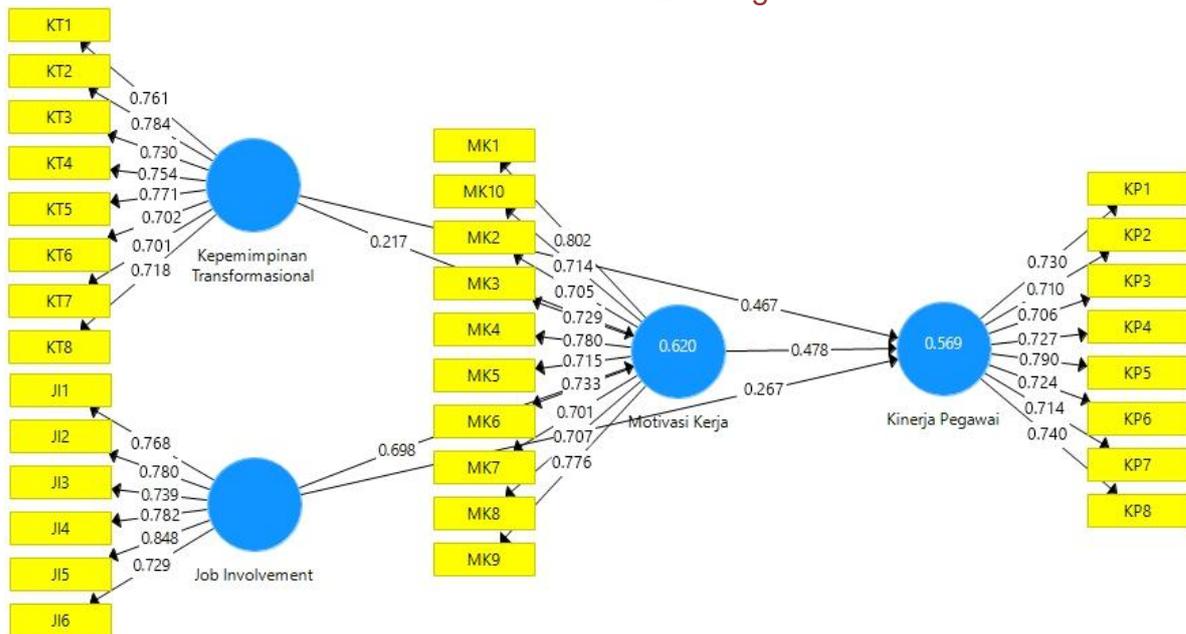
Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	7	9.0	9.0	9.0
	31-40 Tahun	35	44.9	44.9	53.8
	> 40 Tahun	36	46.2	46.2	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Status Pernikahan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	66	84.6	84.6	84.6
	Belum Menikah	12	15.4	15.4	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Job Involvement	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
JI1	0,768			
JI2	0,780			
JI3	0,739			
JI4	0,782			
JI5	0,848			
JI6	0,729			
KP1			0,730	
KP2			0,710	
KP3			0,706	
KP4			0,727	
KP5			0,790	
KP6			0,724	
KP7			0,714	
KP8			0,740	
KT1		0,761		
KT2		0,784		
KT3		0,730		
KT4		0,754		
KT5		0,771		

KT6		0,702	
KT7		0,701	
KT8		0,718	
MK1			0,802
MK10			0,714
MK2			0,705
MK3			0,729
MK4			0,780
MK5			0,715
MK6			0,733
MK7			0,701
MK8			0,707
MK9			0,776

Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Job Involvement	0,538
Kepemimpinan Transformasional	0,562
Kinerja Pegawai	0,531
Motivasi Kerja	0,544

Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Job Involvement	0,736
Kepemimpinan Transformasional	0,788
Kinerja Pegawai	0,790
Motivasi Kerja	0,733

Composite Reliability

	Composite Reliability
Job Involvement	0,814
Kepemimpinan Transformasional	0,801
Kinerja Pegawai	0,845
Motivasi Kerja	0,793

Analisis Model Struktural (Inner Model)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,569	0,551
Motivasi Kerja	0,620	0,610

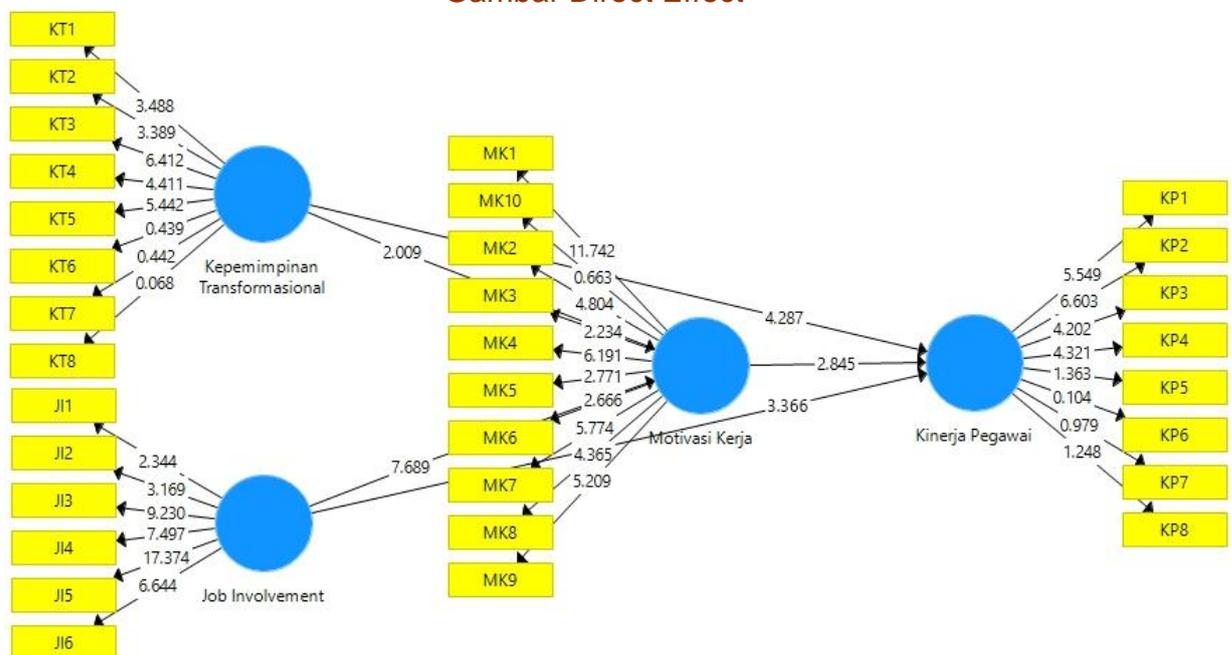
F Square

	Job Involvement	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
Job Involvement			0,204	1,177
Kepemimpinan Transformasional			0,417	0,113
Kinerja Pegawai				
Motivasi Kerja			0,201	

Pengujian Hipotesis
Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Job Involvement Kinerja Pegawai ->	0,267	0,384	0,184	3,366	0,000
Job Involvement Motivasi Kerja ->	0,698	0,692	0,091	7,689	0,000
Kepemimpinan Transformatif Kinerja Pegawai ->	0,467	0,472	0,109	4,287	0,000
Kepemimpinan Transformatif Motivasi Kerja ->	0,217	0,245	0,108	2,009	0,045
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,478	0,487	0,168	2,845	0,005

Gambar Direct Effect



Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Job Involvement -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,333	0,340	0,136	2,444	0,015
Kepemimpinan Transformatif -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,303	0,316	0,161	2,706	0,007

5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	5	5	3	3	3
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	5
5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	3	5
4	5	4	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	5	5	5	4
5	5	5	4	5	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5
4	5	5	5	5	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	5
5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	3	5
4	5	4	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	5	5	5	4
5	5	5	4	5	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5
4	5	5	5	5	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	5

4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)

KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7	KT8
5	4	5	3	5	5	5	5
4	3	3	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	3	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4	4	4
5	4	5	5	5	4	3	4
4	4	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	3
5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	3	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	4
4	4	4	3	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	3	5	5	5	5
5	5	5	5	3	4	4	5
5	5	3	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	3	4
4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	3	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	4	5	5	5
4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	3	5	4	5
5	5	5	5	4	5	4	5
5	5	5	4	4	3	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	4	5
3	5	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	4	5
3	5	5	5	4	5	5	5
4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	3	5	4	5
5	5	5	5	4	5	4	5
5	5	5	4	4	3	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	4	5
3	5	5	5	5	5	4	5

JOB INVOLVEMENT (X2)

J11	J12	J13	J14	J15	J16
5	5	4	5	5	5
5	5	5	4	4	4
4	4	5	5	5	4
4	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5

3	4	4	5	3	5
4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	5	5
5	5	5	5	4	3
5	5	4	4	4	4
5	5	3	5	4	4
5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	4	4
5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	5
4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5
5	4	4	5	4	4
5	4	5	5	4	4
4	4	4	5	4	4
3	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3
5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	4	4
5	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4
5	5	5	4	5	5
5	5	4	4	4	4

5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4
5	5	5	4	5	5
5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5

MOTIVASI KERJA (Z)

MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK8	MK9	MK10
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	3
5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
5	3	4	4	3	3	5	5	5	5
3	5	3	4	4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4	4	4	3
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	5	5	4	5	5	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	3	5	5	5	3	5

