

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI ASN KOTA BANDAR LAMPUNG YANG DI MODERASI OLEH BUDAYA ORGANISASI

Fitria Sari¹, Faurani I Santi Singagerda²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya,

Bandar Lampung

fitriasari2180@gmail.com

Abstrak

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and motivation on the performance of ASN employees in Bandar Lampung City, with organizational culture as a moderating variable. The survey was conducted at the district offices of Langkapura and Kemiling. The data collection method used was a quantitative approach through questionnaires distributed to ASN employees. The results of the study show that transformational leadership has a positive impact on employee performance. Additionally, work motivation also significantly influences employee performance. Organizational culture has been proven to affect the relationship between transformational leadership, motivation, and employee performance. The study concludes that effective transformational leadership, strong motivation, and a positive organizational culture can enhance the performance of ASN employees. The practical implications of this research suggest that it is important for managers to provide clear instructions, reward high-performing employees, and create an organizational culture that supports the achievement of common goals.

Keywords: *Transformational Leadership, Moderation, Bandar Lampung*

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai ASN di Kota Bandar Lampung dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Survei dilakukan di kantor kabupaten Langkapura dan Kemiling. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan kuesioner kepada pegawai ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif

Article History

Received: Oktober 2024

Reviewed: Oktober 2024

Published: Oktober 2024

Plagiarism Checker No 234

Prefix DOI : Prefix DOI :

10.8734/Musytari.v1i2.365

Copyright : Author

Publish by : Musytari



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi terbukti mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi serta kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif, motivasi yang kuat, dan budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai ASN. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah penting bagi manajer untuk memberikan instruksi yang jelas, memberi penghargaan kepada karyawan yang berkinerja tinggi, dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan bersama.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Moderasi, Bandar Lampung

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menjalankan kebijakan publik dan melayani masyarakat secara luas tentunya mempunyai kompleksitas peran dan tanggung jawab. ASN, sebagai bagian dari Pegawai Negeri Sipil (PNS), memiliki orientasi utama untuk mengabdikan dan mendukung kesejahteraan masyarakat, dengan target utama meningkatkan keadilan dan kemakmuran. ASN dituntut untuk bekerja berdasarkan bidang dan keahlian masing-masing, sesuai dengan standar yang ditentukan pemerintah. Pengelolaan kinerja ASN menjadi penting untuk memastikan peran mereka dapat terlaksana dengan baik, terutama melalui evaluasi berkala yang melibatkan pengukuran produktivitas, kedisiplinan, serta efektivitas dalam memenuhi tugas. Untuk mendukung evaluasi tersebut, pemerintah Indonesia mengembangkan aplikasi e-Kinerja BKN, yang merupakan platform digital yang dirancang untuk mempermudah proses pengelolaan kinerja ASN di berbagai instansi.

Aplikasi e-Kinerja BKN memiliki peran penting dalam mempercepat layanan kepegawaian serta memastikan proses evaluasi kinerja berjalan lebih akurat, efektif, dan efisien. Melalui aplikasi ini, berbagai tugas kepegawaian, seperti penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), penilaian kinerja, kenaikan pangkat, pemberhentian, serta pembayaran tunjangan kinerja dapat dilakukan secara terintegrasi dan akuntabel. Dengan adanya aplikasi ini, admin instansi dapat mengunduh data kinerja pegawai sesuai kebutuhan, serta melakukan integrasi dengan sistem Tunjangan Kinerja Pegawai (TPP) secara langsung, tanpa perlu melakukan sinkronisasi manual yang memakan waktu. Implementasi e-Kinerja BKN tidak hanya memudahkan proses administrasi, tetapi juga menjamin bahwa setiap pegawai mendapat pengakuan berdasarkan capaian kinerja mereka.

Namun, dalam pelaksanaannya, pencapaian kinerja yang optimal bagi ASN tidaklah mudah dicapai karena kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi. Sebuah organisasi, terutama yang terkait dengan pelayanan publik, perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan

yang terjadi di lingkungannya. Faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal sering kali menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian yang berimplikasi langsung terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks ASN, keberhasilan dalam mencapai kinerja optimal bergantung pada lingkungan kerja yang kondusif, di mana tersedia fasilitas yang memadai, hubungan baik antar pegawai, serta manajemen yang efektif. Organisasi yang dapat memberikan lingkungan kerja positif mampu mendukung kinerja karyawan dalam memenuhi target mereka.

Di era globalisasi saat ini, organisasi pemerintah dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif yang melibatkan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya non-SDM, seperti teknologi, mesin, dan material. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerja yang baik dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada inovasi, inspirasi, dan pertumbuhan jangka panjang, menjadi komponen penting dalam upaya meningkatkan kinerja ASN. Kepemimpinan yang baik dapat menjadi contoh bagi pegawai untuk bekerja dengan lebih produktif dan berkomitmen dalam menyelesaikan tanggung jawab mereka. Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi yang jelas, menginspirasi pegawai, dan memotivasi mereka untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Di Kecamatan Langkapura, misalnya, data presensi pegawai menunjukkan tingkat kehadiran yang tinggi, yaitu dengan rata-rata 99.76% pada tahun 2023. Ini mencerminkan bahwa pegawai di lingkungan ini mampu mempertahankan kedisiplinan mereka, yang merupakan salah satu indikator kinerja yang penting. Namun, di Kecamatan Kemiling, data kehadiran pegawai menunjukkan variasi yang lebih signifikan dalam beberapa bulan terakhir. Tingkat realisasi kinerja di Kecamatan Kemiling tidak mencapai 65% dalam beberapa bulan terakhir, yang menunjukkan adanya faktor-faktor tertentu yang memengaruhi produktivitas dan efektivitas kerja pegawai. Kinerja pegawai di Kecamatan Kemiling tampaknya dipengaruhi oleh beban kerja yang berat, yang dapat menyebabkan kelelahan dan menurunkan efektivitas kerja.

Kinerja ASN secara keseluruhan dapat diukur melalui beberapa indikator utama, seperti produktivitas, kualitas kerja, dan kemampuan untuk memenuhi tenggat waktu. Penilaian kinerja yang efektif dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi area di mana pegawai unggul serta area yang memerlukan perbaikan. Proses evaluasi ini juga memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi mereka serta mendukung pengembangan karier. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi juga berperan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional, misalnya, memungkinkan seorang pemimpin untuk bekerja bersama tim dalam mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, membangun visi, serta membimbing tim melalui perubahan tersebut. Pemimpin yang memiliki pendekatan transformasional umumnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan mendukung inovasi.

Budaya organisasi yang kuat juga penting dalam mendukung efektivitas organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan motivasi yang besar bagi pegawai untuk berkontribusi secara optimal. Nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi, yang mencakup keyakinan, norma, dan cara kerja yang dipegang bersama, dapat membantu pegawai dalam

mengarahkan upaya mereka menuju pencapaian target organisasi. Pegawai yang bekerja dalam organisasi dengan budaya yang positif dan mendukung biasanya menunjukkan komitmen yang tinggi dan etos kerja yang kuat, sehingga meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian ini mengkaji lebih lanjut tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ASN di Kota Bandar Lampung. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi kinerja ASN di lingkungan pemerintahan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk melihat peran budaya organisasi sebagai faktor moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi instansi pemerintahan mengenai faktor-faktor yang dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai ASN, serta memberikan rekomendasi untuk pengembangan kepemimpinan dan budaya organisasi yang lebih efektif.

Rumusan masalah dalam penelitian ini mencakup tiga hal utama, yaitu: (1) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai ASN, (2) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ASN, dan (3) peran budaya organisasi dalam memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ASN. Penelitian ini dilakukan pada ASN di Kecamatan Langkapura dan Kemiling, yang memiliki karakteristik dan kondisi kerja yang berbeda, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja ASN di lingkungan pemerintahan. Periode penelitian ini berlangsung pada tahun 2024.

Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional dinilai memiliki dampak positif dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui inspirasi dan pengembangan kemampuan individu. Motivasi kerja, baik yang berasal dari dalam diri pegawai maupun yang didorong oleh lingkungan kerja, dapat mendorong pegawai untuk mencapai hasil yang lebih baik. Budaya organisasi yang kuat juga dapat membantu dalam memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi serta menciptakan ikatan emosional yang mendukung peningkatan kinerja. Penelitian ini diharapkan dapat membantu instansi pemerintahan dalam memahami pentingnya kepemimpinan yang inspiratif dan budaya organisasi yang mendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang mencakup subjek, objek, tempat, dan waktu penelitian. Subjek penelitian adalah ASN yang bekerja di lingkungan Kantor Kecamatan Langkapura dan Kemiling, sedangkan objek penelitian adalah faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN, yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi. Ruang lingkup tempat penelitian adalah Kantor Kecamatan Langkapura dan Kemiling, sementara penelitian dilakukan pada periode 2024. Batasan ini diharapkan dapat membantu dalam mengarahkan penelitian agar tetap fokus pada faktor-faktor yang relevan dengan topik yang dibahas.

Manfaat dari penelitian ini tidak hanya dirasakan oleh kalangan akademisi, tetapi juga oleh pihak pemerintah dan masyarakat luas. Bagi mahasiswa dan peneliti, penelitian ini dapat menjadi referensi untuk memahami peran kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi

dalam mendukung kinerja pegawai. Bagi pemerintah, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar untuk merumuskan kebijakan yang mendukung peningkatan kinerja ASN melalui pengembangan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang positif. Di sisi lain, bagi masyarakat, peningkatan kinerja ASN berarti peningkatan kualitas pelayanan publik yang akan berdampak pada kepuasan masyarakat.

TINJAUAN TEORI

1. Grand Theory

Bab ini dimulai dengan teori penetapan tujuan atau *Goal Setting Theory* yang diperkenalkan oleh Edwin Locke pada 1978. Teori ini menekankan pentingnya menetapkan tujuan yang jelas, menantang, dan dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Teori ini didukung oleh lima prinsip utama:

- Kejelasan (Clarity),
- Tantangan (Challenge),
- Komitmen (Commitment),
- Umpan Balik (Feedback),
- Kerumitan Tugas (Task Complexity).

Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan fokus pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Middle Theory

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan positif dengan memotivasi individu dalam mencapai tujuan organisasi dan mendorong pengembangan pribadi. Pemimpin transformasional dikenal karena kemampuan mereka dalam menciptakan visi masa depan yang jelas dan membangun semangat kolaboratif di antara anggota tim. Ciri-ciri khas dari kepemimpinan ini mencakup kemampuan untuk memberikan inspirasi, keyakinan, serta komitmen yang kuat dalam mencapai sasaran bersama. Pemimpin dengan gaya ini juga memberikan perhatian khusus pada kebutuhan dan aspirasi anggota, serta mendorong mereka untuk berinovasi dan berpikir kreatif.

Kepemimpinan transformasional didasarkan pada beberapa faktor penting, seperti orientasi tugas yang jelas, orientasi hubungan interpersonal, dan kekuatan jabatan. Selain itu, pemimpin transformasional memiliki peran penting dalam membangun budaya kerja yang positif, di mana etika, kolaborasi, dan penghargaan terhadap keberhasilan individu maupun tim sangat ditekankan. Gaya kepemimpinan ini terbukti meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai melalui pendekatan yang inklusif, melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, dan memberikan dukungan moral serta emosional yang kuat.

Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja individu dalam suatu organisasi, yang mencakup berbagai faktor internal dan eksternal. Kinerja dapat dilihat dari dua perspektif, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi, di mana keduanya saling berkaitan dalam mencapai visi dan misi organisasi. Teori Keith Davis menyatakan bahwa kinerja terbentuk dari kombinasi antara *Ability* (kemampuan) dan *Motivation* (motivasi), dengan rumus:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor seperti kompetensi, motivasi, dan kemampuan beradaptasi dalam menghadapi tantangan. Kompetensi atau pemahaman kerja, kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan teliti, perencanaan yang baik, inisiatif, kerja tim, hingga komunikasi menjadi indikator kinerja yang signifikan. Indikator-indikator ini membantu organisasi dalam mengevaluasi tingkat produktivitas dan efektivitas kerja.

Sebuah organisasi perlu memastikan pegawainya memiliki motivasi yang kuat, baik intrinsik maupun ekstrinsik, untuk mencapai standar kerja yang tinggi. Abraham Maslow mengklasifikasikan motivasi pegawai berdasarkan hierarki kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri, di mana pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas kinerja pegawai. Pengukuran kinerja pegawai yang akurat sangat penting untuk menentukan efektivitas, produktivitas, serta keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan demikian, kinerja pegawai yang optimal dapat dicapai melalui peningkatan kemampuan individu dan motivasi kerja yang berkelanjutan..

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam atau luar diri yang memengaruhi seseorang untuk mencapai target tertentu dalam lingkungan kerja. Beberapa faktor utama yang memengaruhi motivasi ini meliputi: harapan (*expectancy*), yaitu kepercayaan bahwa tindakan tertentu akan membuahkan hasil sesuai keinginan; kemungkinan (*instrumentality*), yakni tingkat kepastian bahwa upaya kerja akan memenuhi kebutuhan atau keinginan; serta nilai (*valence*), yang menunjukkan kekuatan kebutuhan individu terhadap hasil tersebut. Motivasi kerja tentunya mempunyai peran penting guna meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan komitmen pada organisasi. Karyawan yang mempunyai motivasi yang kuat biasanya lebih disiplin, proaktif, dan konsisten dalam usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, keyakinan, dan norma yang dimiliki oleh anggota organisasi, membentuk cara mereka berinteraksi dan bekerja bersama. Elemen utama budaya organisasi meliputi nilai inti, norma perilaku, dan tradisi yang menjadi pedoman dalam mencapai tujuan. Faktor-faktor seperti norma yang teramat, nilai dominan, filosofi organisasi, aturan, dan iklim kerja mempengaruhi budaya ini. Pentingnya budaya organisasi terletak pada kemampuannya meningkatkan motivasi, identitas, dan kreativitas pegawai, memudahkan proses rekrutmen, dan menciptakan lingkungan yang mendorong produktivitas serta loyalitas karyawan.

Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan motivasi kerja. Sebagai contoh, penelitian oleh Sazly & Ardiani di Kecamatan Cengkareng, Jakarta Barat, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak rendah terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian lain menunjukkan hasil yang lebih positif.

Berikut adalah tabel ringkasan hasil penelitian terdahulu yang mendukung teori dalam tinjauan pustaka:

Tabel 1. Daftar Penelitian Terdahulu

No	Jurnal	Metode & Variabel	Hasil
1	Dampak Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Pegawai di Cengkareng, Jakarta	Kualitatif, Transformasional (X), Kinerja (Y), purposive sampling, 44 responden	Pengaruh rendah kepemimpinan pada kinerja pegawai.
2	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Budaya terhadap Kepuasan & Kinerja Pegawai	Empiris, Motivasi, Kepemimpinan, Budaya, Kepuasan, Kinerja, SEM dengan Amos, 155 pegawai	Motivasi & budaya positif pada kinerja

3	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, & Kecocokan Organisasi pada Inovasi & Kinerja di Sektor Publik Vietnam	PLS-SEM, Motivasi Layanan Publik, Kepemimpinan, Kecocokan Organisasi, Kinerja, 464 pegawai	Motivasi & kepemimpinan berpengaruh pada kinerja & komitmen organisasi.
4	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif pada Motivasi & Kinerja Pegawai	Deskriptif, Analisis Faktor & Jalur, 62 responden	Pengaruh signifikan kepemimpinan pada motivasi & kinerja.
5	Dampak Kepemimpinan Transformatif pada Pemberdayaan & Kinerja Pegawai	Eksplanatori, SEM dengan AMOS, Kepemimpinan, Pemberdayaan, Perilaku, 130 pegawai	Kepemimpinan mempengaruhi pemberdayaan & perilaku, tidak pada kinerja.
6	Tinjauan Pengaruh Kepemimpinan Transformatif pada Kinerja & Kesiapan Berubah	Sampling acak, SEM dengan SmartPLS, 205 responden, Kesiapan untuk Berubah, Kepemimpinan, Kinerja	Kepemimpinan pengaruh kinerja melalui kesiapan berubah.
7	Pengaruh Kepemimpinan & Kompetensi pada Kinerja Pegawai	Eksplanatori, survei, Regresi Linier Berganda, Transformatif, Kompetensi, Kinerja	Kepemimpinan & kompetensi signifikan pada kinerja.
8	Pengaruh Kepemimpinan & Kepuasan Kerja pada Kinerja Pegawai	Kausal, Analisis Jalur, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja, SPSS	Kepemimpinan & kepuasan kerja berdampak positif pada kinerja.
9	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional & Transformatif pada Kinerja di BRI	Survei, Regresi Berganda, Transaksional & Transformatif, Kinerja	Kedua gaya kepemimpinan tingkatkan kinerja.
10	Pengaruh Kepemimpinan & Locus of Control pada Kinerja Pegawai di Medan	Analisis Jalur, PLS-SEM, Kepemimpinan, Locus of Control, Kinerja	Kepemimpinan & Locus of Control berpengaruh langsung pada kinerja.
11	Dampak Kepemimpinan & Motivasi pada Kinerja Pegawai	Statistik Deskriptif & Inferensial, Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja	Kepemimpinan & motivasi signifikan pada kinerja.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dari tinjauan pustaka ini mencakup kepemimpinan transformasional, motivasi, kinerja pegawai, dan budaya organisasi sebagai variabel yang saling berhubungan dan menjadi dasar hipotesis penelitian.

Hipotesis

Tinjauan pustaka diakhiri dengan hipotesis utama, di antaranya adalah:

- H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H2: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H3: Kepemimpinan transformasional, motivasi, yang diperkuat oleh budaya organisasi, berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Desain

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan *confirmatory research* yang bertujuan menguji hipotesis mengenai hubungan antara variabel yang telah ditentukan. Desain penelitian menggunakan pendekatan eksplanasi untuk mengevaluasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, serta peran variabel moderasi dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian mencakup pegawai di dua kantor kecamatan (Langkapura dan Kemiling). Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria khusus seperti jumlah pegawai negeri sipil di masing-masing kantor, yang diperinci dalam tabel berikut:

Tabel 2. Data Pegawai Negeri Kecamatan

No	Kriteria	Jumlah
1	Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan Kemiling	62
2	Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan Langkapura	36

Total sampel yang diambil adalah 98 orang, yang diharapkan dapat mewakili populasi untuk generalisasi hasil penelitian.

Variabel Penelitian

- **Variabel Independen (X):**

Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari dua faktor utama, yaitu “kepemimpinan transformasional dan motivasi”. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan positif, di mana pemimpin mengarahkan tim untuk beradaptasi terhadap perubahan melalui inspirasi, inovasi, dan pengembangan potensi anggota tim secara penuh. Kepemimpinan transformasional dianggap memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan, karena mampu mendorong inovasi dan kreativitas yang dapat meningkatkan kinerja. Sementara itu, motivasi merujuk pada dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku individu dalam mencapai tujuan kerja. Motivasi karyawan diukur melalui indikator seperti produktivitas, kehadiran tepat waktu, dan kepuasan kerja, yang masing-masing merepresentasikan aspek penting dari motivasi sebagai pendorong utama dalam mencapai efektivitas kerja

- **Variabel Dependen (Y):**

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah “kinerja pegawai”. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai tingkat efektivitas seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di lingkungan kerja. Indikator kinerja meliputi produktivitas dan kuantitas kerja, inovasi, kreativitas, kerja sama tim, dan komitmen terhadap organisasi. Variabel ini menjadi fokus utama karena dipandang sebagai hasil dari pengaruh variabel independen, di mana kualitas kepemimpinan dan tingkat motivasi karyawan akan tercermin

pada tingkat kinerja mereka. Kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga bagaimana kualitas, inovasi, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi

- **Variabel Moderasi (M):**

Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah “budaya organisasi”. Budaya organisasi mencakup nilai, keyakinan, norma, dan praktik bersama yang membentuk cara karyawan berinteraksi satu sama lain serta dengan pihak eksternal. Sebagai variabel moderasi, budaya organisasi berfungsi memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kinerja pegawai. Budaya yang kuat dalam organisasi dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja, terutama ketika budaya tersebut mendorong keterlibatan, komunikasi, dan kolaborasi antar karyawan. Beberapa indikator budaya organisasi meliputi nilai etika, inovasi, kreativitas, serta manajemen pelatihan karyawan, yang semuanya berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja.

Metode Pengumpulan dan Analisis Data

Penelitian mengandalkan beberapa metode untuk pengumpulan data, yaitu observasi langsung di lapangan (Bursa Efek Indonesia), dokumentasi, serta kajian pustaka untuk mendukung temuan dan memperkuat validitas data yang diperoleh. Analisis data menggunakan teknik *Path Analysis* dengan model analisis SEM-PLS, yang terdiri dari dua tahapan utama:

- **Outer Model:** Menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Nilai minimal untuk validitas adalah loading factor > 0,7 dan composite reliability > 0,8 untuk menunjukkan reliabilitas yang tinggi.
- **Inner Model:** Menggunakan *R-square*, *path coefficient*, *F-square*, dan *Q-square* untuk mengevaluasi kekuatan prediksi model dan hubungan antar variabel. Uji t digunakan untuk menguji signifikansi parsial, dengan ketentuan bahwa signifikansi $t < 0,05$ atau thitung > ttabel untuk menunjukkan pengaruh signifikan (03 METODOLOGI).

Persamaan Path Analysis

Beberapa persamaan regresi yang digunakan dalam analisis jalur adalah sebagai berikut:

- **Hipotesis 1:** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

$$Y = a + bx_1 + e$$

di mana “Y” adalah Kinerja Pegawai, “X₁” adalah Kepemimpinan Transformasional, “a” adalah konstanta, “bX₁” adalah Koefisien regresi untuk Kepemimpinan Transformasional dan “e” adalah error.

- **Hipotesis 2:** Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

$$y = a + bx_2 + e$$

di mana “Y” adalah Kinerja Pegawai, “X₂” adalah motivasi, “a” adalah konstanta, “bX₂” adalah Koefisien regresi untuk Motivasi dan “e” adalah error.

- **Hipotesis 3:** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

$$y = a + bx_1 + bx_2 + M + e$$

di mana "Y" adalah Kinerja Pegawai, "X₁" adalah Kepemimpinan Transformasional, "X₂" adalah Motivasi, "a" adalah konstanta, "bX₁" adalah Koefisien regresi Kepemimpinan Transformasional, "bX₂" adalah koefisien regresi untuk motivasi, "M" adalah budaya organisasi dan "e" adalah error.

HASIL dan PEMBAHASAN

Deskripsi Data Responden

- Jenis Kelamin : Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (69.1%).
- Usia : Sebagian besar responden berusia lebih dari 35 tahun (75.3%).
- Masa Kerja : Mayoritas memiliki masa kerja lebih dari 7 tahun (76.3%).
- Pendidikan Terakhir : Terbanyak memiliki pendidikan terakhir S1 (64.9%).

Kategori	Persentase Terbesar
Jenis Kelamin	Perempuan (69.1%)
Usia	> 35 Tahun (75.3%)
Masa Kerja	> 7 Tahun (76.3%)
Pendidikan	S1 (64.9%)

Analisis Outer Model

Pengujian outer model untuk convergent validity, discriminant validity, dan reliabilitas menunjukkan bahwa nilai loading factor untuk seluruh variabel melebihi 0,70, sehingga dinyatakan valid.

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional	0,823	0,949
Motivasi	0,810	0,945
Budaya Organisasi	0,721	0,948
Kinerja Pegawai	0,747	0,937

Analisis Inner Model

Pengujian menggunakan nilai R-Square menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi, dan budaya organisasi dapat menjelaskan kinerja pegawai sebesar 88.6%.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan taraf signifikansi 5% menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (P Value $0.043 < 0.05$).
2. Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (P Value $0.001 < 0.05$).
3. Budaya Organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja pegawai secara signifikan (P Value $0.013 < 0.05$).
4. Budaya Organisasi juga memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai (P Value $0.001 < 0.05$).

Pembahasan

- **Kepemimpinan Transformatif:**

Kepemimpinan transformatif adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada penciptaan visi bersama serta pengembangan individu di dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi. Pada penelitian ini, kepemimpinan transformatif terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Kecamatan Kemiling dan Langkapura. Gaya kepemimpinan ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana pemimpin memberikan dukungan intelektual dan perhatian terhadap kebutuhan individu. Sejalan dengan temuan Sazly dan Ardiani (2019), pemimpin transformatif yang berkomunikasi secara efektif dan memotivasi anggotanya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Selain itu, kepemimpinan transformatif mengarahkan pegawai pada pemahaman yang jelas tentang peran mereka dalam organisasi, sehingga setiap pegawai terdorong untuk bekerja lebih optimal dan berfokus pada pencapaian tujuan bersama.

- **Motivasi:**

Motivasi, yang terdiri dari faktor internal seperti pengembangan diri dan faktor eksternal seperti gaji dan penghargaan, berperan penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini, motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan hal ini sejalan dengan penelitian Nur dan Sjahrudin (2019). Faktor-faktor motivasional yang positif, seperti gaji yang sesuai dan program karir yang jelas, terbukti mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat. Motivasi yang memadai memungkinkan pegawai untuk merasa lebih dihargai dan terdorong untuk memenuhi target yang telah ditetapkan organisasi. Selain itu, penghargaan dan pengakuan yang diterima pegawai menjadi pendorong bagi mereka untuk meningkatkan kualitas pekerjaan, meningkatkan dedikasi, dan membentuk ikatan yang lebih kuat dengan organisasi.

- **Budaya Organisasi:**

Motivasi, yang terdiri dari faktor internal seperti pengembangan diri dan faktor eksternal seperti gaji dan penghargaan, berperan penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini, motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan hal ini sejalan dengan penelitian Nur dan Sjahrudin (2019). Faktor-faktor motivasional yang positif, seperti gaji yang sesuai dan program karir yang jelas, terbukti mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat. Motivasi yang memadai memungkinkan pegawai untuk merasa lebih dihargai dan terdorong untuk

memenuhi target yang telah ditetapkan organisasi. Selain itu, penghargaan dan pengakuan yang diterima pegawai menjadi pendorong bagi mereka untuk meningkatkan kualitas pekerjaan, meningkatkan dedikasi, dan membentuk ikatan yang lebih kuat dengan organisasi.

Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai. Dalam hal ini, budaya organisasi memberikan makna dan tujuan kerja yang mendalam bagi pegawai, sehingga mereka merasakan hubungan yang kuat antara aspirasi pribadi dan tujuan organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Zeindra dan Lukito (2020), budaya organisasi yang baik dapat memberikan dorongan tambahan bagi motivasi pegawai. Ketika budaya organisasi menghargai kontribusi individu dan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, pegawai merasa lebih termotivasi untuk mencapai target yang diinginkan. Dalam penelitian ini, budaya organisasi yang sesuai mampu meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja, di mana pegawai merasa didukung dalam mencapai tujuan organisasi sekaligus memenuhi aspirasi pribadi mereka. Dengan adanya budaya yang mendorong kolaborasi dan stabilitas, pegawai dapat bekerja dengan lebih efektif, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja ASN di Kota Bandar Lampung yang dimoderasi oleh budaya organisasi, diperoleh beberapa kesimpulan utama:

1. Kepemimpinan transformasional terbukti mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Kecamatan Kemiling dan Langkapura.
2. Motivasi turut berpengaruh terhadap kinerja PNS di wilayah yang sama.
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional semakin kuat terhadap kinerja PNS ketika didukung oleh budaya organisasi.
4. Demikian pula, motivasi yang diperkuat dengan budaya organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS.

Saran

Penguatan Kepemimpinan Transformasional

Pihak manajemen sebaiknya terus mendukung dan memperkuat gaya kepemimpinan transformasional dengan cara memberikan pelatihan dan pengembangan khusus bagi para pemimpin untuk meningkatkan keterampilan komunikasi, inspirasi, dan pemberdayaan tim.

Meningkatkan Motivasi Kerja

Diperlukan sistem penghargaan yang efektif dan adil untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pemberian insentif dan pengakuan terhadap kinerja tinggi akan menjadi motivasi tambahan bagi pegawai untuk bekerja lebih baik.

Budaya Organisasi yang Mendukung

Mengembangkan budaya organisasi yang menghargai inovasi, kolaborasi, dan pencapaian tujuan bersama sangat penting. Hal ini dapat dicapai melalui kegiatan internal yang

memperkuat keterlibatan pegawai, seperti program team-building dan sesi berbagi pencapaian kerja.

Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Lakukan evaluasi rutin terhadap kinerja dan sistem yang sudah diterapkan untuk memastikan bahwa semua elemen, dari kepemimpinan hingga budaya organisasi, berjalan selaras dengan tujuan meningkatkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya Wijaya, I. B. A., & Dewi, I. G. A. M. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN EFEK DIRI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(12), 3621. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i12.p01>
- Adiwantari, S. A., Bagia, I. W., & Suci, N. M. (2019). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Jurnal Manajemen*, 5(2).
- Baihaqi, I., & Saifudin. (2021). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN OCB SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *JIMEBIS*, 2(1).
- Burhanudin, & Kurniawan, A. (2020). Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1).
- Cahyono, U. T., Maarif, M. S., & Suharjono. (2014). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH PERKEBUNAN JEMBER. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 11(2).
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING. <http://journals.usm.ac.id/index.php/jreb>
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jesya*, 6(1), 517–534. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978>
- Jufrizen, & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Liana, L. (2009). Penggunaan MRA dengan Spss untuk Menguji Pengaruh Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Variabel Independen dan Variabel Dependen. *Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK*, 14(2), 90–97.
- Mahmud, & Sopiah. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. 7(3).

- Milayani, N. M., Parwita, G. B. S., & Prastyadewi, M. I. (2023). PENGARUH KOMUNIKASI, KOMPENSASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS KETAHANAN PANGAN KELAUTAN DAN PERIKANAN KABUPATEN GIANYAR. *Jurnal EMAS*, 4(8).
- Nur, I. G., & Sjahrudin, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *JURNAL ORGANISASI DAN MANAJEMEN*, 1.
- Priyatmo, C. L. (2018). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Jurnal Ekonomi*, 9.
- Ramadhan, R., Jaja Raharja, un, & Abdul Muhyi, H. (2022). Penyebab Kebangkrutan PT Sariwangi dan Analisisnya dengan menggunakan Teori Goal Setting. In *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis* (Vol. 13, Issue 2). <https://www.bps.go.id/>
- Randy, M., Agung, S., & Kuraesin, E. (2019). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN* (Vol. 2, Issue 2). <http://ejournal.uikabogor.ac.id/index.php/Manager/index>
- Santika, I. K. P. A., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2022). PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI, KEPUASAN KERJA, DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TIRTA INVESTAMA DI MAMBAL. *VALUES*, 3(2).
- Sazly, S., & Ardiani, Y. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat*. 17(2).
- Sujana, N. P. A. S. P., & Ardana, I. K. (2020). PERAN MOTIVASI KERJA MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(3), 904. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i03.p05>
- Tucunan, R. J. A., Supartha, 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).
- Yanti, D. A. W., & Mursidi, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 23–34. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.266>
- Zeindra, F. A., & Lukito, H. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT SEMEN PADANG DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(2). <http://jim.unsyiah.ac.id/ekm>