

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

Nurlaela<sup>1</sup> Muhamad Yamin Noch<sup>2\*</sup> Arry Pongtiku<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia. Email: [nurlaelafaiz4@gmail.com](mailto:nurlaelafaiz4@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia. Email: [abienoch12@gmail.com](mailto:abienoch12@gmail.com)

<sup>3</sup> Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia. Email: [arrypongliku@ymail.com](mailto:arrypongliku@ymail.com)

### RIWAYAT ARTIKEL

**Diterima:** Juni 21, 2025

**Direvisi:** Juni 29, 2025

**Disetujui:** Juli 05, 2025

DOI :

<https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.555>



### ABSTRAK

**Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel intervening pada instansi pemerintahan tingkat distrik. Fokus kajian diarahkan pada bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi motivasi internal pegawai dan dampaknya terhadap pencapaian kinerja organisasi publik.

**Metode Penelitian:** Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan desain survei eksplanatori. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui bantuan perangkat lunak SmartPLS. Data diperoleh dari 93 responden yang merupakan pegawai aktif di Kantor Distrik Arso, Kabupaten Keerom, dengan instrumen kuesioner tertutup berbasis skala Likert.

**Hasil dan Pembahasan:** Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, serta secara tidak langsung memengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini memperkuat peran strategis kepemimpinan yang inspiratif dan humanistik dalam membentuk perilaku kerja positif dan peningkatan efisiensi pegawai sektor publik.

**Implikasi:** Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan pentingnya pelatihan kepemimpinan transformasional bagi pimpinan birokrasi lokal dan penyusunan kebijakan organisasi yang berfokus pada penguatan motivasi kerja sebagai instrumen peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan; kepemimpinan transformasional; motivasi kerja; kinerja pegawai.

### Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam organisasi sektor publik yang memainkan peran krusial dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Keberadaan pegawai yang kompeten, berdedikasi, dan memiliki motivasi tinggi menjadi penopang utama dalam mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi publik, terutama di era birokrasi modern yang menuntut transparansi, akuntabilitas, dan pelayanan prima. Dalam konteks ini,



pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga menyangkut upaya strategis dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai melalui pendekatan kepemimpinan dan pengembangan motivasi internal. Menurut Robbins *et al.*, (2017), sumber daya manusia yang termotivasi akan menunjukkan performa kerja yang lebih baik, memiliki loyalitas yang tinggi, serta mampu menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan lingkungan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi sektor publik untuk terus mengevaluasi dan mengembangkan pendekatan manajerial yang relevan dan efektif. Dalam praktiknya, banyak organisasi pemerintahan, terutama pada tingkat daerah yang berhadapan langsung dengan masyarakat, masih menghadapi tantangan serius terkait rendahnya kinerja pegawai. Fenomena ini juga ditemukan di Kantor Distrik Arso Kabupaten Keerom, Papua, yang merupakan lembaga pemerintahan pada tingkat distrik yang berperan dalam pelayanan publik di wilayah perbatasan. Berdasarkan data internal dan observasi lapangan, ditemukan adanya penurunan produktivitas, kurangnya inisiatif dalam pelaksanaan tugas, serta lemahnya integrasi antara tujuan individu dan visi organisasi. Masalah ini diperparah dengan keterbatasan kualitas kepemimpinan yang bersifat transaksional dan minim dalam memberikan inspirasi serta perhatian individual. Ketika motivasi kerja pegawai melemah, maka kinerja pelayanan publik pun menjadi tidak optimal.

Gaya kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Bass & Avolio, (1994) yang menggambarkan pemimpin sebagai agen perubahan yang mampu memberikan motivasi, inspirasi, dan stimulasi intelektual kepada bawahannya serta menunjukkan perhatian secara individual. Dalam konteks organisasi sektor publik, gaya kepemimpinan ini diyakini efektif dalam membangun komitmen pegawai dan meningkatkan kualitas pelayanan. Robbins *et al.*, (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan internal yang mengarahkan dan mempertahankan perilaku individu dalam mencapai tujuan tertentu, sehingga pegawai yang termotivasi cenderung menunjukkan loyalitas dan produktivitas yang tinggi. Mangkunegara, (2017) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang meliputi aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan inisiatif. Ketiga konsep ini memiliki keterkaitan erat dalam membentuk perilaku kerja yang efektif di lingkungan organisasi publik. Berbagai penelitian telah mendukung hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Krisdianti *et al.*, (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada studi kasus PT. AMF. Penelitian oleh Palitta *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan motivasi kerja secara bersama-sama memengaruhi kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Luwu. Sementara itu, (Sitorus & Agustian, 2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Penelitian lain oleh Irfan *et al.*, (2023) juga mengungkapkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menjadi signifikan apabila dimediasi oleh motivasi kerja.

Meskipun berbagai studi telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui mediasi motivasi kerja (Krisdianti *et al.*, 2024; Palitta & Idris, 2024; Sitorus & Agustian, 2023; Irfan *et al.*, 2023; Sukron, 2024), namun sebagian besar penelitian tersebut masih terkonsentrasi pada sektor swasta atau lembaga pemerintah di wilayah perkotaan, khususnya Indonesia bagian barat. Hal ini menimbulkan keterbatasan dalam generalisasi temuan ke wilayah yang memiliki karakteristik geografis, sosial, dan kelembagaan yang berbeda, seperti wilayah timur Indonesia. Secara teoritis, terdapat kebutuhan untuk

menguji validitas model hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dalam konteks yang belum banyak diteliti, termasuk di lingkungan pemerintahan tingkat distrik yang menghadapi tantangan unik, seperti keterbatasan sumber daya, akses infrastruktur, dan kompleksitas sosial budaya. Dari sisi metodologis, pendekatan yang digunakan dalam studi terdahulu umumnya masih bersifat linier dan tidak sepenuhnya menangkap dinamika hubungan kausal yang kompleks antar variabel. Penelitian yang menggunakan teknik analisis multivariat seperti Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) masih relatif jarang ditemukan, terutama dalam studi mengenai kepemimpinan di organisasi sektor publik di wilayah perbatasan.

Penelitian ini memiliki kebaruan yang relevan baik secara teoritis maupun praktis dengan berangkat dari konteks geografis dan metodologis yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam literatur kepemimpinan sektor publik di Indonesia. Secara geografis, kajian ini memusatkan perhatian pada Kantor Distrik Arso di Kabupaten Keerom, Papua, sebuah wilayah perbatasan yang sering kali luput dari sorotan penelitian akademik nasional. Padahal, dinamika kerja di daerah seperti ini memiliki karakteristik tersendiri, termasuk keterbatasan sumber daya, kesenjangan akses pelayanan, serta kompleksitas sosial budaya yang memengaruhi efektivitas organisasi publik. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas cakupan empiris studi kepemimpinan di Indonesia, tetapi juga memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berinteraksi dalam konteks pelayanan publik di wilayah tertinggal. Secara metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) yang relatif jarang digunakan dalam kajian serupa, terutama dalam lingkungan pemerintahan daerah. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih komprehensif terhadap hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel, sekaligus menguji kekuatan mediasi motivasi kerja secara statistik. Integrasi antara pendekatan teoritis gaya kepemimpinan transformasional dan peran motivasi kerja sebagai variabel intervening menjadi kekuatan utama penelitian ini. Tujuan utama dari studi ini adalah untuk menjelaskan secara empiris bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan motivasi kerja, serta untuk menyajikan model yang adaptif bagi manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya di kawasan timur Indonesia.

## Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

### Teori Bass dan Avolio

Teori Bass dan Avolio, yang dikenal sebagai Full Range Leadership Theory, mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, menstimulasi secara intelektual, dan memberikan perhatian individual kepada bawahan dengan tujuan mengarahkan perubahan positif dalam organisasi (Bass & Avolio, 1994). Pemimpin transformasional tidak hanya bertugas menjalankan fungsi manajerial, melainkan juga membangun visi bersama, memfasilitasi pembelajaran organisasi, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung perkembangan potensi individu. Model ini telah banyak diuji dalam berbagai konteks organisasi, baik di sektor swasta maupun sektor publik. Dalam konteks kontemporer, Agazu *et al.*, (2025) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional masih relevan dalam mendorong kinerja organisasi secara menyeluruh karena mampu menyelaraskan tujuan individu dengan visi organisasi yang lebih besar. Mereka menyatakan bahwa pemimpin dengan gaya transformasional memiliki pengaruh signifikan

terhadap komitmen afektif karyawan dan mendorong inovasi, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks. Hal ini sejalan dengan temuan Chuang *et al.*, (2025) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan perilaku organisasi warga (*organizational citizenship behavior*), tetapi juga berperan dalam menekan perilaku menyimpang dalam organisasi. Pendekatan Bass dan Avolio ini menghadirkan spektrum kepemimpinan yang mencakup dimensi idealisasi pengaruh, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual sebagai pilar utama dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Penerapan teori ini semakin mendapat perhatian dalam studi-studi mutakhir. Greimel *et al.*, (2023) dalam kajian literatur integratif mereka menunjukkan bahwa dalam konteks tim virtual yang semakin umum dalam dunia kerja modern, gaya kepemimpinan transformasional tetap menunjukkan efektivitas tinggi, terutama dalam membangun kepercayaan dan kolaborasi antar anggota tim. Ini membuktikan bahwa esensi kepemimpinan transformasional bersifat adaptif terhadap perkembangan zaman dan teknologi. Studi dari Khan *et al.*, (2020) juga mengungkap bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengurangi gejala burnout dan perilaku sosial negatif di tempat kerja, sekaligus meningkatkan performa kerja karyawan melalui jalur motivasional. Bahkan dalam konteks pengukuran berkala, penelitian Morf & Bakker, (2024) mencatat fluktuasi harian efektivitas kepemimpinan transformasional yang berkaitan erat dengan kondisi psikologis pemimpin dan dinamika tugas organisasi. Menariknya, review sistematis oleh Agazu *et al.*, (2025) menempatkan teori Bass dan Avolio sebagai kerangka teoritik yang konsisten dalam menjelaskan dampak jangka panjang dari praktik kepemimpinan terhadap keberlangsungan organisasi. Selain itu, Deng *et al.*, (2023) menggarisbawahi bahwa efektivitas gaya transformasional sangat ditentukan oleh konteks organisasi dan kesiapan sumber daya manusianya, sehingga diperlukan penyesuaian implementatif pada lingkungan kerja publik yang memiliki keterbatasan struktural. Hal ini menegaskan pentingnya pengujian lanjutan dalam konteks daerah perbatasan, seperti Kantor Distrik Arso di Kabupaten Keerom, untuk memahami bagaimana elemen-elemen dari teori Bass dan Avolio bekerja secara empiris di wilayah dengan kompleksitas budaya dan administratif yang khas.

## Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang mengedepankan kemampuan pemimpin dalam menciptakan visi yang menginspirasi, mendorong motivasi intrinsik, menstimulasi pemikiran kritis, serta memberikan perhatian secara individual kepada anggota tim atau bawahannya. Konsep ini berakar pada teori Full Range Leadership yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio, dan telah diadaptasi dalam berbagai konteks organisasi, baik sektor swasta maupun publik. Pemimpin transformasional tidak hanya bertugas mengarahkan dan mengontrol, melainkan membentuk lingkungan kerja yang mampu memberdayakan potensi bawahan serta membangun hubungan emosional yang kuat berbasis kepercayaan dan visi bersama. Dalam lingkungan kerja yang kompleks dan penuh tekanan, gaya kepemimpinan ini memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan loyalitas, inovasi, dan kepuasan kerja. Boccoli *et al.*, (2024) menyatakan bahwa dalam struktur organisasi virtual sekalipun, gaya kepemimpinan transformasional efektif dalam menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan memperkuat komunikasi interpersonal yang konstruktif. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut memiliki fleksibilitas tinggi dalam menghadapi berbagai bentuk struktur organisasi dan tantangan teknologi. Studi oleh Khan *et al.*, (2020) menggarisbawahi bahwa pemimpin transformasional secara aktif membangun makna kerja yang lebih

mendalam bagi karyawannya, sehingga secara signifikan mengurangi gejala kelelahan kerja (burnout) dan perilaku menyimpang seperti social loafing. Ini karena pendekatan transformasional memberikan ruang aktualisasi diri dan rasa dihargai kepada pegawai. Gaya ini memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang tidak hanya berorientasi pada target organisasi, tetapi juga pada kesejahteraan psikologis individu di dalamnya. Dalam konteks sektor publik, di mana tekanan birokrasi dan ekspektasi pelayanan masyarakat tinggi, kepemimpinan transformasional menjadi solusi yang menjanjikan dalam mengelola dinamika kerja yang penuh tantangan sekaligus menjaga semangat kerja dan integritas pegawai secara berkelanjutan.

Efektivitas gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya terbatas pada konteks organisasi privat, tetapi juga sangat relevan dalam lingkungan birokrasi publik yang sering kali dihadapkan pada tantangan struktural, keterbatasan sumber daya, serta tekanan pelayanan yang tinggi. Sentoso *et al.*, (2025) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja sektor publik melalui penguatan komitmen organisasi. Mereka menyoroti bahwa pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang inspiratif dan memberdayakan bawahannya secara aktif akan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi peningkatan kualitas pelayanan publik. Tidak hanya itu, Udin *et al.*, (2023) menambahkan bahwa efek positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai diperkuat melalui penguatan budaya pembelajaran organisasi dan pengembangan motivasi intrinsik. Gaya kepemimpinan ini bekerja secara sinergis dengan dimensi budaya organisasi untuk mendorong pencapaian kinerja optimal. Studi dari Chuang *et al.*, (2025) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menekan perilaku negatif dalam organisasi, seperti kecemburuan sosial dan deviasi perilaku, melalui penguatan keadilan persepsian dan penciptaan lingkungan kerja yang harmonis. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk perilaku prososial karyawan. Bahkan, studi Bakker *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa efek positif kepemimpinan transformasional tidak bersifat statis, melainkan dapat dirasakan secara dinamis dalam keseharian organisasi. Gaya kepemimpinan ini terbukti meningkatkan keterlibatan kerja dan produktivitas harian melalui mekanisme afeksi dan persepsi kebermaknaan kerja yang berulang. Oleh karena itu, dalam konteks pemerintahan daerah seperti Kantor Distrik Arso Kabupaten Keerom, gaya kepemimpinan transformasional layak diangkat sebagai pendekatan strategis untuk mengatasi persoalan kinerja dan motivasi pegawai. Apalagi, lingkungan kerja di wilayah perbatasan menuntut tipe kepemimpinan yang mampu menghadirkan keteladanan, semangat kolektif, serta dorongan perubahan ke arah yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

## Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan psikologis yang bersumber dari dalam diri individu maupun dari faktor eksternal, yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku seseorang dalam mencapai tujuan pekerjaan. Robbins *et al.*, (2017) menjelaskan bahwa motivasi dalam konteks kerja mengacu pada proses yang menjelaskan bagaimana tenaga dan keinginan seseorang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi tertentu. Dalam lingkungan sektor publik, di mana tantangan birokrasi, keterbatasan sumber daya, dan ekspektasi pelayanan publik seringkali tinggi, keberadaan motivasi kerja menjadi sangat penting untuk menjaga kinerja pegawai tetap optimal. Menurut Khan *et al.*, (2020), karyawan yang memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan, menunjukkan kinerja lebih baik, dan lebih tahan terhadap tekanan psikologis seperti burnout

dan kelelahan kerja. Motivasi juga memainkan peran sebagai mekanisme psikologis yang menstimulasi semangat kerja dan memperkuat komitmen terhadap organisasi. Motivasi kerja juga berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Dalam studi yang dilakukan oleh Ekhsan & Setiawan, (2021) ditemukan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai tidak akan maksimal tanpa adanya motivasi sebagai perantara yang menggerakkan perilaku produktif. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif harus dibarengi dengan strategi penguatan motivasi untuk menghasilkan output kerja yang optimal. Temuan serupa juga diungkap oleh Engidaw, (2021) yang menyatakan bahwa motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, secara signifikan memengaruhi keterlibatan pegawai sektor publik di Ethiopia, terutama dalam menghadapi tantangan operasional. Dalam kondisi seperti ini, pegawai yang termotivasi cenderung memiliki persepsi positif terhadap tugas, menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi, serta berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan institusi pemerintah.

Sejumlah penelitian terbaru semakin menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki peran yang strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi, baik secara langsung maupun sebagai mediator antara faktor-faktor kepemimpinan dan kinerja individu. Udin, (2024) menyatakan bahwa ketika motivasi kerja dikelola secara baik bersama dengan kejelasan peran dan ketersediaan sumber daya, maka organisasi akan mampu mencapai efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi, terutama melalui peningkatan kepuasan dan kinerja pegawai. Dalam konteks sektor publik yang penuh tantangan administratif, peran motivasi menjadi semakin penting sebagai penggerak utama untuk menjaga semangat pegawai agar tetap konsisten dan adaptif. Aristana *et al.*, (2024) dalam penelitiannya menekankan bahwa motivasi kerja tidak hanya berkontribusi terhadap kinerja, tetapi juga memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan loyalitas organisasi. Motivasi menjadi jembatan psikologis yang menghubungkan visi pemimpin dengan tindakan konkret pegawai. Di sisi lain, Manzoor *et al.*, (2021) menyoroti peran penghargaan intrinsik seperti rasa dihargai, makna kerja, dan pengakuan sebagai pendorong utama motivasi yang berdampak langsung pada produktivitas kerja. Motivasi kerja yang kuat akan mengarahkan pegawai untuk berperilaku di luar kewajiban formal, seperti membantu rekan kerja, menghindari konflik, dan menjaga reputasi organisasi. Udin, (2024) juga menambahkan bahwa budaya pembelajaran organisasi yang dikembangkan secara sistematis akan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, yang pada akhirnya akan menciptakan siklus peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

## Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai pencapaian hasil kerja seorang individu dalam organisasi yang diukur berdasarkan indikator kuantitas, kualitas, efisiensi waktu, efektivitas pelaksanaan tugas, serta kepatuhan terhadap nilai dan norma kerja yang berlaku. Menurut Mangkunegara, (2017), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan, dan pencapaian tersebut dinilai berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, kinerja pegawai memiliki dimensi strategis karena menjadi tolok ukur kualitas layanan pemerintah kepada masyarakat. Ketika pegawai menunjukkan performa yang tinggi, maka pelayanan publik pun akan berjalan secara optimal dan berdampak positif terhadap kepercayaan publik. Sebaliknya, rendahnya kinerja akan menciptakan stagnasi pelayanan, memperbesar risiko keluhan masyarakat, serta mengurangi efektivitas kebijakan daerah. Dalam hal ini, faktor internal seperti keterlibatan kerja dan kepuasan batin, serta faktor eksternal

seperti pola kepemimpinan dan budaya organisasi, memainkan peran penting dalam membentuk capaian kerja pegawai. Penelitian oleh Helalat *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa kinerja pegawai dalam organisasi publik sangat ditentukan oleh tingkat keterlibatan emosional dan kognitif yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang mampu memberikan visi, inspirasi, dan kepercayaan akan mendorong pegawai untuk terlibat lebih dalam dan menunjukkan performa optimal. Penelitian tersebut juga menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang memberikan ruang bagi inisiatif dan partisipasi aktif. Selain itu, Helalat *et al.*, (2025) menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan transparansi akan semakin memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dalam setting sektor publik, budaya tersebut sangat relevan karena birokrasi cenderung memiliki struktur yang kaku.

Hasil-hasil temuan dari studi empiris juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga bekerja melalui variabel antara seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Alharafsheh *et al.*, (2023) dalam kajiannya tentang pegawai sektor publik di masa pandemi COVID-19 menjelaskan bahwa pemimpin yang memberikan dukungan emosional dan arahan yang jelas mampu mempertahankan stabilitas kinerja pegawai meskipun dalam situasi penuh tekanan. Ini menunjukkan bahwa aspek psikologis dalam kepemimpinan memiliki kontribusi yang besar terhadap bagaimana pegawai menyikapi tugas dan tanggung jawabnya. Sementara itu, penelitian oleh Quadri *et al.*, (2024) menyoroti bahwa gaya kepemimpinan yang mendorong partisipasi aktif, termasuk dalam pengambilan keputusan sehari-hari, akan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang lebih besar pada pegawai, sehingga berdampak langsung pada peningkatan hasil kerja mereka. Dalam konteks ini, kinerja bukan hanya sekadar hasil dari pekerjaan administratif, melainkan refleksi dari relasi sosial dan sistem kepemimpinan yang inklusif. Wiradhika *et al.*, (2025) memperkuat argumentasi ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan dan motivasi kerja. Pegawai yang merasa dihargai, diberi kepercayaan, dan memiliki kesempatan berkembang cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Sentoso *et al.*, (2025) menekankan bahwa kombinasi antara motivasi pelayanan publik dan gaya kepemimpinan yang visioner adalah kunci dalam menciptakan kinerja yang berkelanjutan di lingkungan birokrasi. Nafiudin *et al.*, (2024) juga memberikan bukti bahwa kepemimpinan yang adaptif terhadap konteks lokal seperti kondisi sosial-budaya di wilayah kerja, berkontribusi terhadap stabilitas dan pencapaian target kinerja. Pemimpin transformasional memiliki peran strategis dalam membentuk komitmen normatif pegawai yang menjadi fondasi bagi keberlanjutan kinerja organisasi (Donkor, 2022).

## Metode Penelitian

### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori. Desain ini dipilih karena mampu menguji hubungan kausal antar variabel serta sesuai untuk menjawab pertanyaan penelitian yang menekankan pada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel mediasi. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk membangun dan menguji model teoritis

melalui analisis statistik inferensial yang komprehensif. Desain survei eksplanatori juga memungkinkan penggunaan kuesioner sebagai alat utama untuk mengumpulkan data primer yang bersifat kuantitatif dan terstandar.

## Populasi dan Sampel Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kantor Distrik Arso, Kabupaten Keerom, Provinsi Papua. Berdasarkan data administratif, jumlah populasi yang menjadi cakupan penelitian adalah sebanyak 93 orang. Karena ukuran populasi tergolong kecil dan masih dalam batas yang dapat dijangkau secara penuh, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh. Dengan menggunakan teknik ini, seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian, sehingga tidak ada proses seleksi sampel secara probabilistik maupun non-probabilistik. Pemilihan teknik ini bertujuan untuk memperoleh hasil yang representatif terhadap populasi sasaran dan menghindari bias seleksi dalam proses pengambilan sampel.

## Teknik Pengumpulan Data dan Pengembangan Instrumen

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner terstruktur sebagai instrumen utama. Kuesioner ini disusun berdasarkan indikator yang telah divalidasi dalam penelitian terdahulu, kemudian disesuaikan dengan konteks sektor publik, khususnya lembaga pemerintahan daerah. Instrumen ini memuat sejumlah pernyataan tertutup yang diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang penilaian mulai dari "sangat tidak setuju" (skor 1) hingga "sangat setuju" (skor 5). Tiga konstruk utama yang diukur dalam kuesioner adalah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Sebelum penyebaran secara luas, kuesioner terlebih dahulu diuji coba (pretest) pada sejumlah responden dengan karakteristik yang serupa untuk menilai kejelasan pernyataan, konsistensi jawaban, serta memperoleh nilai reliabilitas awal yang diperlukan. Proses distribusi kuesioner dilakukan secara langsung oleh peneliti kepada responden, disertai pengawasan untuk memastikan bahwa kuesioner diisi secara lengkap, jujur, dan sesuai dengan kondisi sebenarnya.

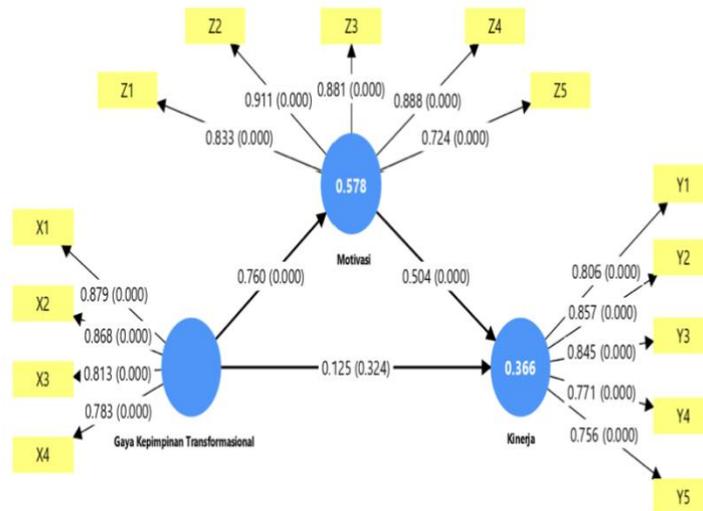
## Teknik Analisis Data

Setelah seluruh data dikumpulkan, dilakukan proses data cleaning untuk memastikan kelengkapan dan konsistensi jawaban, serta menghapus data yang tidak valid atau tidak lengkap. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS), yang dioperasikan melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4.1. Alasan pemilihan metode SEM-PLS dalam penelitian ini adalah karena metode ini mampu menangani model penelitian yang kompleks, mengestimasi hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel, serta tetap memberikan estimasi yang akurat meskipun jumlah sampel relatif kecil dan data tidak berdistribusi normal. SEM-PLS juga memiliki keunggulan dalam menguji model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) secara simultan, sehingga sesuai untuk penelitian ini yang melibatkan variabel mediasi. Dengan demikian, teknik ini dapat memberikan hasil analisis yang mendalam dan komprehensif untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis secara empiris.

## Hasil dan Pembahasan

### Analisis Hasil

Model pengukuran atau outer model dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari data yang diolah. Yang dapat dilihat melalui convergent validity, discriminant validity, composite reliability, dan cronbach' alpha. Berikut ini adalah model pengukuran sebelum dan sesudah uji indikator:



**Gambar 1. Hasil Analisis Sem-PLS**  
**Sumber: Data diolah dengan Smart PLS 4 2025**

**Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas**

| Variabel                           | Indikator                      | (Outer Loadings) | Sig.  | Keterangan |
|------------------------------------|--------------------------------|------------------|-------|------------|
| Gaya Kepemimpinan transformasional | X.1 Kharisma                   | 0,879            | 0,000 | Valid      |
|                                    | X.2 Inspirasi                  | 0,868            | 0,000 | Valid      |
|                                    | X.3 Stimulasi                  | 0,813            | 0,000 | Valid      |
|                                    | X.4 Pertimbangan Individual    | 0,783            | 0,000 | Valid      |
| Motivasi Kerja                     | Z.1 Kebutuhan fisiologis       | 0,833            | 0,000 | Valid      |
|                                    | Z.2 Kebutuhan Keamanan         | 0,911            | 0,000 | Valid      |
|                                    | Z.3 Kebutuhan sosial           | 0,881            | 0,000 | Valid      |
|                                    | Z.4 Kebutuhan penghargaan      | 0,888            | 0,000 | Valid      |
|                                    | Z.5 Kebutuhan Aktualisasi diri | 0,724            | 0,000 | Valid      |
| Kinerja Pegawai                    | Y.1 Efektif                    | 0,806            | 0,000 | Valid      |
|                                    | Y.2 Efisien                    | 0,857            | 0,000 | Valid      |
|                                    | Y.3 Kualitas                   | 0,845            | 0,000 | Valid      |
|                                    | Y.4 Ketepatan waktu            | 0,771            | 0,000 | Valid      |
|                                    | Y.5 Keselamatan                | 0,756            | 0,000 | Valid      |

**Sumber: Data diolah dengan Smart PLS 4, 2025**

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah suatu kuesioner valid atau tidak. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini dilakukan uji validitas untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Menurut Latan H & Ghazali (2016) menjelaskan bahwa apabila nilai outer loading diatas 0,70 berarti menunjukkan validitas indicator yang baik. Hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja pegawai dinyatakan valid, dikarenakan nilai outer loading semua indicator lebih besar dari 0,70 dan dapat dilanjutkan untuk dilakukan analisis.

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi internal indicator dalam mengukur suatu konstruk laten, reliability menguji apakah indikator- indikator dari suatu konstruk memberikan hasil yang stabil dan konsisten hal ini dapat dilihat melalui nilai cronbach alpha dan composite reliability. nilai composite reliability harus lebih dari 0,70 menurut Sarstedt *et al.*, (2022) agar bisa dikatakan reliabel. Sedangkan untuk menguji konstruk lainnya maka nilai cronbach alpha harus lebih besar dari 0,70. Pada tabel 2, Dapat diambil kesimpulan bahwa nilai semua variable dalam pengujian reliabilitas menggunakan pengujian menggunakan AVE dengan nilai lebih besar dari 0,50, cronbach alpha dan composite reliability lebih besar dari 0,70 dinyatakan ariabel-variabel yang diujikan reliabel , sehingga dapat dilanjutkan untuk mengujian model struktural.

**Table 2. Reliabilitas dan Average Extracted (AVE)**

| Variable              | Cronbach 'alpha | Composite reliability (rho a) | Composite reliability (rho c) | Average variance extracted (AVE) | Keterangan |
|-----------------------|-----------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|------------|
| Gaya kepemimpinan (X) | 0,857           | 0,860                         | 0,903                         | 0,700                            | Reliabel   |
| Motivasi (Z)          | 0,902           | 0,907                         | 0,928                         | 0,722                            | Reliabel   |
| Kinerja (Y)           | 0,866           | 0,869                         | 0,904                         | 0,653                            | Reliabel   |

Sumber: Data diolah dengan Smart PLS 4, 2025

**Table 3. Hasil Uji R-Square**

| Variable | R-square | Adjusted R- square |
|----------|----------|--------------------|
| Kinerja  | 0,366    | 0,352              |
| Motivasi | 0,578    | 0,573              |

Sumber: Data diolah dengan Smart PLS 4, 2025

**Tabel 4. Hasil Uji F-Square**

| Variable          | Gaya kepemimpinan | Motivasi | Kinerja |
|-------------------|-------------------|----------|---------|
| Gaya kepemimpinan |                   | 1,369    | 0,010   |
| Motivasi          |                   |          | 0,169   |
| Kinerja           | 0,578             |          | 0,573   |

Sumber: Data diolah dengan Smart PLS 4, 2025

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa hasil nilai R Square dari variabel kinerja sebesar 0,352. Hasil perolehan nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja sebesar 35%. Sisanya sebesar 65% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Berdasarkan Tabel 4 maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X) tidak berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,010 atau memiliki pengaruh yang kecil karena lebih kecil dari 0,02. Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja (Z) sebesar 1,369 atau memiliki pengaruh yang kuat atau besar. Dan variabel motivasi kerja (Z) terhadap kinerja pegawai berpengaruh besar 0,169 berpengaruh sedang.

**Tabel 5. Hasil Penelitian**

| Variable  | Original Sample (O) | Rata-rata sampel (M) | Standar deviasi (STDEV) | T statistik ( O/STDEV ) | Nilai P (values) |
|---|---------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|------------------|
| Gaya Kepimpinan Transformasional → Kinerja            | 0,125               | 0,126                | 0,127                   | 0,986                   | 0,324            |
| Gaya Kepimpinan Transformasional → Motivasi           | 0,760               | 0,763                | 0,041                   | 18,642                  | 0,000            |
| Motivasi → Kinerja                                    | 0,504               | 0,507                | 0,126                   | 3,999                   | 0,000            |
| Gaya Kepimpinan Transformasional → Motivasi → Kinerja | 0,383               | 0,387                | 0,101                   | 3,808                   | 0,000            |

**Sumber: Data diolah dengan Smart PLS 4, 2025**

## Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Distrik Arso Kabupaten Keerom. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun unsur-unsur kepemimpinan transformasional seperti pemberian inspirasi, motivasi kerja, perhatian terhadap individu, dan dorongan terhadap inovasi telah diterapkan oleh pimpinan, namun implementasinya belum sepenuhnya diterima atau dirasakan dampaknya oleh pegawai. Salah satu indikasi rendahnya pengaruh tersebut dapat ditelusuri melalui indikator pertimbangan individual yang memperoleh nilai rata-rata paling rendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini mencerminkan bahwa pimpinan belum memberikan perhatian personal yang cukup kepada setiap pegawai. Ketika masalah-masalah individu tidak mendapat perhatian yang layak, maka kebutuhan pengembangan diri dan kepuasan kerja pegawai juga menjadi terabaikan, yang pada akhirnya berdampak pada turunnya efektivitas kinerja mereka. Sebaliknya, indikator inspirasi memperoleh nilai tertinggi, yang menunjukkan bahwa pimpinan telah mampu membangkitkan semangat dan menyampaikan visi serta misi organisasi secara jelas. Pemimpin dinilai berhasil menggunakan pendekatan verbal yang inspiratif serta simbol-simbol keberhasilan yang mampu membangun semangat emosional pegawai. Namun demikian, motivasi yang bersifat emosional ini belum cukup kuat untuk mendorong perubahan perilaku kinerja secara nyata. Kondisi ini memperlihatkan bahwa meskipun secara konseptual gaya kepemimpinan transformasional

menawarkan pendekatan yang mengarah pada pemberdayaan dan pencapaian kinerja tinggi, dalam praktiknya tidak selalu berjalan efektif di setiap konteks organisasi, terutama dalam struktur birokrasi yang cenderung kaku dan hierarkis seperti di lingkungan pemerintahan distrik.

Secara teoritis, gaya kepemimpinan transformasional mengacu pada pendekatan yang menekankan pemberian inspirasi, perhatian individual, stimulasi intelektual, serta pengaruh ideal pemimpin terhadap pengikutnya (Bass & Avolio, 1994). Dalam pendekatan ini, pemimpin diharapkan mampu membangun hubungan emosional yang kuat dan memberikan makna terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya. Namun dalam konteks penelitian ini, dimensi teoritis tersebut tampaknya belum sepenuhnya terealisasi dalam praktik kepemimpinan yang dirasakan oleh pegawai. Salah satu penjelasan logisnya adalah bahwa pemimpin telah mengkomunikasikan visi, tetapi belum sepenuhnya melibatkan pegawai dalam proses internalisasi nilai-nilai tersebut. Akibatnya, terjadi jarak antara idealisme kepemimpinan dengan persepsi dan respons dari pegawai terhadap gaya kepemimpinan tersebut.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Prayudi, (2020) yang juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Mereka menyatakan bahwa budaya organisasi yang cenderung birokratis dan tidak fleksibel menjadi hambatan utama dalam mengefektifkan peran transformasional pemimpin. Karakteristik birokrasi yang menekankan pada prosedur, hierarki, dan kepatuhan struktural membuat ruang gerak pemimpin dalam memberikan perhatian individual maupun melakukan pendekatan partisipatif menjadi terbatas. Hasil serupa juga ditunjukkan dalam penelitian Irfan *et al.*, (2023) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional belum tentu mampu memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam institusi publik yang memiliki kecenderungan struktural yang ketat. Ramadayanti, (2023) juga mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja dalam konteks birokrasi pemerintahan. Kesamaan temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan transformasional sangat tergantung pada konteks organisasi dan kesiapan sumber daya manusia dalam merespons pendekatan kepemimpinan yang ditawarkan.

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Distrik Arso Kabupaten Keerom. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja yang dirasakan oleh pegawai. Gaya kepemimpinan ini mampu mendorong semangat kerja melalui penciptaan lingkungan yang mendukung secara emosional dan sosial. Para pegawai merasa didengarkan, dihargai, dan terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja dengan optimal. Salah satu indikator yang mencerminkan hal tersebut adalah kebutuhan sosial yang memperoleh nilai tertinggi, menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang sehat, komunikasi terbuka, dan kolaborasi yang baik telah terbentuk secara efektif di lingkungan kerja. Pimpinan dinilai berhasil menciptakan suasana kerja yang harmonis, di mana pegawai merasa diterima dan dianggap sebagai bagian penting dari organisasi.

Secara umum, masih terdapat beberapa aspek motivasi yang belum sepenuhnya terpenuhi. Indikator kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, serta aktualisasi diri, menunjukkan skor yang

lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini mencerminkan adanya kekhawatiran dari pegawai terkait kepastian karir, jaminan kesejahteraan, dan perlindungan kerja. Pegawai mungkin belum sepenuhnya merasa aman terhadap posisi dan prospek pengembangan mereka dalam organisasi. Selain itu, kebutuhan aktualisasi diri yang mencakup kesempatan untuk mengembangkan potensi, memperoleh pengakuan atas pencapaian, serta ruang untuk berinovasi juga belum terfasilitasi secara optimal. Meskipun pimpinan telah mampu membangun inspirasi melalui visi dan arah yang jelas, namun tanpa dukungan sistem yang memungkinkan aktualisasi potensi individu, maka sebagian kebutuhan motivasional tetap belum terpenuhi secara menyeluruh. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja, namun untuk mencapai dampak yang maksimal, perlu adanya penguatan pada aspek-aspek struktural dan sistemik yang menunjang rasa aman serta peluang aktualisasi diri pegawai.

Secara teoritis, hasil ini konsisten dengan kerangka yang dikembangkan oleh Avolio & Bass, (2004), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja melalui empat komponen utama, yaitu pengaruh ideal, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan motivasi inspirasional. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan strategis, tetapi juga mendorong pemikiran kreatif, memperhatikan kebutuhan masing-masing individu, dan membangun semangat kolektif yang memberi makna pada pekerjaan. Dalam konteks Kantor Distrik Arso, penerapan gaya ini tampaknya telah berhasil menggerakkan aspek sosial dan emosional pegawai, meskipun aspek fisiologis dan aktualisasi belum sepenuhnya tergarap secara merata. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja sebagai hasil dari kepemimpinan bukanlah entitas tunggal, melainkan hasil dari interaksi antara gaya kepemimpinan, sistem organisasi, serta persepsi pegawai terhadap lingkungan kerjanya. Temuan ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo & Rini, (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat secara signifikan meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui penciptaan iklim kerja yang positif dan pemberian inspirasi yang bermakna. Demikian pula, studi yang dilakukan oleh Sitorus & Agustian, (2023) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam membangun semangat kerja pegawai dengan memperhatikan kebutuhan personal dan mengembangkan kepercayaan diri mereka.

## Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Distrik Arso, Kabupaten Keerom. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan dalam pelaksanaan tugas-tugas kedinasan. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa motivasi kerja merupakan faktor internal yang sangat menentukan arah dan intensitas perilaku kerja individu dalam suatu organisasi. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, motivasi kerja yang baik akan mendorong pegawai untuk menyelesaikan tugas secara optimal, mematuhi aturan dan tenggat waktu, serta menjaga kualitas hasil kerja mereka. Pada aspek kinerja, indikator efisiensi menunjukkan nilai tertinggi, yang mengindikasikan bahwa pegawai yang termotivasi mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang efektif dan efisien. Hal ini mencerminkan perilaku kerja yang mengedepankan pemanfaatan sumber daya secara optimal, termasuk waktu, tenaga, dan biaya. Sebaliknya, indikator ketepatan waktu memperoleh skor terendah, yang mencerminkan masih adanya tantangan dalam penyelesaian tugas sesuai jadwal yang telah ditentukan. Rendahnya skor ini dapat disebabkan oleh

berbagai faktor eksternal seperti belum optimalnya koordinasi antarunit kerja, alur informasi yang lambat, serta beban kerja yang tidak merata di antara pegawai. Walaupun demikian, secara umum hasil ini tetap memperlihatkan bahwa motivasi kerja menjadi pendorong utama bagi peningkatan performa pegawai, terutama dalam hal efisiensi. Pegawai yang termotivasi secara internal akan menunjukkan komitmen dan dedikasi yang lebih tinggi, serta memiliki kecenderungan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang memiliki motivasi rendah.

Secara teoritis, hasil ini konsisten dengan pandangan Robbins & Judge, (2017) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan kekuatan internal maupun eksternal yang mengarahkan perilaku individu dalam mencapai tujuan kerja tertentu. Motivasi tidak hanya menentukan seberapa besar upaya yang dikeluarkan seseorang, tetapi juga berperan dalam menjaga konsistensi dan ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sementara itu, (Mangkunegara, 2017) juga menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja, karena motivasi merupakan dorongan yang menimbulkan semangat kerja, disiplin, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Dalam konteks ini, motivasi kerja menjadi fondasi utama yang menggerakkan pegawai untuk bekerja secara optimal dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja yang mereka capai.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Adinata & Yuniarto, (2024) yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja positif, seperti disiplin waktu, kualitas kerja yang baik, serta komitmen terhadap tugas. Mereka menekankan bahwa baik motivasi intrinsik—seperti dorongan untuk berkembang dan mencapai prestasi, maupun motivasi ekstrinsik—seperti penghargaan dan pengakuan dari atasan, sama-sama memiliki peran penting dalam membentuk kinerja yang unggul. Penelitian Afdani *et al.*, (2024) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja berkorelasi langsung dengan peningkatan produktivitas dan profesionalisme pegawai. Dalam penelitian mereka, dijelaskan bahwa pegawai yang termotivasi secara optimal tidak hanya menyelesaikan tugas sesuai target, tetapi juga berkontribusi dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan kolaboratif.

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Artinya, penerapan gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga memberikan pengaruh yang signifikan melalui peningkatan motivasi kerja pegawai. Ketika pimpinan mampu menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional seperti memberikan inspirasi, menyampaikan visi yang jelas, memberikan perhatian individual, menciptakan rasa aman dalam lingkungan kerja, dan menumbuhkan dorongan intelektual, maka pegawai akan mengalami peningkatan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada performa kerja yang lebih tinggi. Temuan ini menguatkan bahwa motivasi merupakan penghubung penting yang menjembatani hubungan antara pemimpin dan hasil kerja pegawai dalam organisasi sektor publik.

Konteks ini dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan stimulus psikologis dan emosional yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik. Peningkatan motivasi internal yang lahir dari apresiasi, dukungan, serta kejelasan tujuan yang diberikan oleh pimpinan akan mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku kerja yang positif, seperti efisiensi dalam menyelesaikan tugas, ketelitian dalam bekerja, dan tanggung jawab terhadap hasil kerja. Dengan kata

lain, gaya kepemimpinan transformasional bekerja secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja, yang selanjutnya mendorong kinerja pegawai menjadi lebih optimal. Kondisi ini juga mencerminkan bahwa dalam sistem birokrasi lokal seperti Kantor Distrik Arso, pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan dan dukungan personal dapat menciptakan perubahan perilaku kerja yang signifikan ketika dimediasi oleh motivasi kerja yang kuat.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan gagasan yang dikemukakan oleh Bass & Avolio, (1994) yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mengubah nilai, sikap, dan perilaku bawahan melalui peningkatan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya mengandalkan instruksi dan pengawasan, melainkan juga menggunakan pendekatan visioner dan hubungan interpersonal yang erat untuk membangkitkan semangat kerja pegawai. Melalui perhatian personal, inspirasi, dan pemberian makna pada pekerjaan, pemimpin transformasional membangun hubungan psikologis yang kuat antara pimpinan dan pegawai, sehingga mendorong komitmen dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Motivasi yang terbentuk dari relasi ini akan mendorong perilaku kerja positif yang kemudian tercermin dalam peningkatan kinerja. Temuan ini juga didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang relevan, seperti yang dilakukan oleh Purnamasari & Utari (2024), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Mereka menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu membangun lingkungan kerja yang suportif dan memberikan arahan yang jelas akan meningkatkan motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Dalam konteks organisasi publik, Dewi Purnamasari juga menemukan bahwa motivasi kerja memainkan peran penting sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai.

## Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening, di lingkungan Kantor Distrik Arso, Kabupaten Keerom. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan metode SEM-PLS untuk menguji hubungan antar variabel. Berdasarkan analisis data, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, gaya kepemimpinan tersebut terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang selanjutnya berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, untuk mencapai peningkatan kinerja yang optimal, penting bagi pimpinan organisasi untuk terlebih dahulu membangun motivasi internal pegawai melalui pendekatan transformasional.

Nilai penting dari penelitian ini terletak pada kontribusinya dalam memperluas pemahaman teoritis dan praktis mengenai mekanisme hubungan antara kepemimpinan dan kinerja di sektor publik. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat relevansi konsep kepemimpinan transformasional dan menekankan pentingnya motivasi sebagai variabel mediasi. Secara praktis, temuan ini memberikan wawasan manajerial bagi pimpinan instansi pemerintah daerah untuk lebih berfokus pada upaya pengembangan motivasi kerja melalui praktik kepemimpinan yang lebih humanistik, komunikatif, dan inspiratif. Penelitian ini juga mendorong pengambilan kebijakan internal yang berorientasi pada peningkatan motivasi pegawai sebagai langkah strategis dalam mendukung pencapaian kinerja

organisasi yang berkelanjutan. Nilai orisinalitas studi ini terletak pada konteks birokrasi lokal yang belum banyak diteliti, serta model konseptual yang menguji jalur mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan seperti ruang lingkup penelitian hanya mencakup satu instansi pemerintahan lokal dengan jumlah responden yang relatif kecil, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan dengan hati-hati. Kedua, penelitian ini hanya mempertimbangkan satu variabel mediasi, yakni motivasi kerja, tanpa mempertimbangkan variabel lain yang mungkin turut memengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau budaya organisasi. Oleh karena itu, disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk memperluas cakupan geografis dan memperbesar jumlah sampel, guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Penelitian lanjutan juga diharapkan mengintegrasikan variabel-variabel psikologis dan organisasi lainnya yang relevan, serta mempertimbangkan pendekatan campuran (mixed methods) untuk menggali pemahaman yang lebih mendalam terhadap dinamika hubungan antar variabel dalam konteks organisasi sektor publik.

## Referensi

- Adinata, R. S., & Yudianto, A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 7(2 SE-Articles). <https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v7i2.1559>
- Afdani, H., Komar Priatna, D., & Avianti, W. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Generasi Milenial di Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Nusantara*, 2(4 SE-Articles), 203–212. <https://doi.org/10.38035/jpkn.v2i4.976>
- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 29. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
- Alharafsheh, M., Alghizzawi, M., Ezmigna, I., Ezmigna, A. A. R., Darwish, M. Al, & Alawneh, E. (2023). The Relationship Between Transformational Leadership and Public Sector Employees Job Satisfaction During COVID-19. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e01535. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.1535>
- Aristana, I., Adhika, I., Rihayana, I. G., & Salain, P. (2024). Transformational Leadership and Employee Performance: Mediation of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12, 6579–6590. <https://doi.org/10.18535/ijrm/v12i06.em02>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevold Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1240–1257. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0490>
- Chuang, Y.-T., Chiang, H.-L., & Lin, A.-P. (2025). Full-range leadership, follower envy, and the effects on organizational citizenship behaviors and work deviances. *Current Psychology*, 44(3), 2018–2032. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-07272-y>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>



- Donkor, F. (2022). Do Transformational Leaders Affect Employee Performance and Normative Commitment Through General Self-Efficacy? Analysis in Ghanaian Public Sector Organizations. *Public Organization Review*, 22(3), 707–723. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00531-7>
- Ekhsan, M., & Setiawan, I. (2021). The Role of Motivation Mediation on the Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1, 35. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i1.232>
- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 43. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1>
- Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>
- Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-aqrabawi, R. (2025). Transformational Leadership And Employee Performance: A Further Insight Using Work. 13(1), 333–352. <https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015>
- Irfan, M. A., Kojo, C., & Sendow, G. M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(3), 633–643. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/49858>
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Krisdianti, H., Mulyanti, K., & Junengsih, J. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Studie Kasus PT. AMF. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(4), 299–303. <https://doi.org/10.31004/irje.v4i4.1045>
- Latan H & I Ghozali. (2016). Partial Least Square Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan WarpPLS 5.0 .
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Morf, M., & Bakker, A. B. (2024). Ups and downs in transformational leadership: A weekly diary study. *European Management Journal*, 42(2), 200–210. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.007>
- Nafiudin, Andari, Yoebritanti, A., & Pratiwi, K. P. A. (2024). Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja: Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi Manajemen*, 3(September), 38–49.
- Noviyanti Wiradhika, Ngatno Ngatno, & Hari Susanta. (2025). Analisis Pengaruh Transformational Leadership dan Work Motivation Terhadap Employee Performance Melalui Job Satifcation di PT Bank BRI Persero TBK Kantor Cabang Cibubur. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(5 SE-Articles), 3327–3339. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5.5167>
- Prayudi, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pd. Pembangunan Kota Binjai). *Jurnal Manajemen*, 6(2), 63–72. <http://ejournal.lmiimedan.net>
- Purnamasari, D., & Utari, W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Jasa Tri Capital Investama. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(2), 112–121. <https://doi.org/10.37504/jmb.v7i2.611>
- Quadri, S. S. A., Anjum, M. R., & Bangash, S. A. (2024). Impact of Leadership Styles on Employee Engagement and Performance in the Public Sector. *Journal of Development and Social Sciences*, 5(4 SE-Articles), 343–360. [https://doi.org/10.47205/jdss.2024\(5-IV\)31](https://doi.org/10.47205/jdss.2024(5-IV)31)

- Ramadayanti, S. L. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Journal of Economic, Management and Entrepreneurship*, 1(4), 151–162. <https://doi.org/10.61502/jemes.v1i4.62>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2017). *Organizational Behavior*. Harlow. Pearson Education Limited. <http://library.lol/main>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling BT - Handbook of Market Research (C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (eds.); pp. 587–632). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15)
- Sentoso, A., Mardiana, A., & Yulfiswandi, Y. (2025). Public Sector Performance: The Impact of Transformational Leadership and Public Service Motivation on Organizational Performance as mediated by Organizational Commitment. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 6, 1910–1919. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v6i3.4525>
- Sitorus, D. R. H., & Agustian, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja dalam Pandangan New Public Management. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 6(1), 13–24. <https://doi.org/10.31539/alignment.v6i1.5570>
- Udin, U. (2024). Transformational leadership and organizational learning culture in the health sector: The mediating and moderating role of intrinsic work motivation. *Work*, 77(4), 1125–1134. <https://doi.org/10.3233/WOR-230047>
- Udin, U., Dharma, R. D., Dananjoyo, R., & Shaikh, M. (2023). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(1). <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180125>
- Ulpan Palitta, Maryadi, & Muhammad Idris. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Luwu. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 5(1 SE-Articles), 113–127. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/article/view/4575>

## Penulis korespondensi

Muhamad Yamin Noch dapat dihubungi di: [abienoch12@gmail.com](mailto:abienoch12@gmail.com)

