

Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Teknis Di Pemerintah Daerah Kabupaten Halmahera Tengah

Nuhria¹, Fadhliah M. Alhadar², Hartaty Hadady³

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Khairun Ternate, Indonesia

E-mail: ria.84january@gmail.com, fadhliah.alhadar@unkhair.ac.id ,

hartaty.hadady@unkhair.ac.id

Article History:

Received: 11 Oktober 2025

Revised: 10 Desember 2025

Accepted: 01 Januari 2026

Keywords: Kompetensi SDM, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kinerja Pegawai

Abstract: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel diambil secara sensus dari 111 pegawai pada tiga OPD teknis: Inspektorat, BKPSDM, dan BPKAD. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) melalui aplikasi SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Motivasi terbukti memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model manajemen sumber daya manusia sektor publik, sekaligus menjadi dasar pertimbangan praktis dalam perumusan strategi peningkatan kinerja aparatur melalui penguatan kompetensi, pengembangan kepemimpinan, dan pemberdayaan motivasi kerja.

PENDAHULUAN

Pada dunia kerja ini tenaga kerja atau karyawan senantiasa mempunyai kedudukan yang Dalam era globalisasi, peningkatan kinerja pegawai merupakan faktor kunci keberhasilan organisasi. Kompetensi, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi memiliki peran sinergis dalam mendorong tercapainya kinerja yang optimal. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap menjadi fondasi dasar bagi pegawai untuk melaksanakan tugas secara efektif (Sonnentag, 2018). Namun, kompetensi yang tinggi memerlukan dukungan kepemimpinan yang mampu memberikan arahan dan inspirasi. Kepemimpinan transformasional dinilai efektif dalam membangun visi bersama, meningkatkan motivasi, serta mendorong perubahan positif (Karmilah & Sugiono, 2024).

Motivasi juga menjadi faktor penting yang menjembatani hubungan antara kompetensi

dan kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa meskipun pegawai memiliki kompetensi tinggi, tanpa motivasi yang kuat, kemampuan tersebut tidak dimanfaatkan secara optimal (Ryan & Deci, 2000; Rinando & Rahardjo, 2019). Oleh karena itu, motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Dalam konteks birokrasi daerah, kinerja pegawai menjadi indikator penting keberhasilan tata kelola pemerintahan. Di Kabupaten Halmahera Tengah, khususnya pada Inspektorat, BKPSDM, dan BPKAD, fenomena menunjukkan bahwa meskipun pegawai telah memiliki kompetensi memadai, kinerja aktual belum sepenuhnya mencerminkan potensi maksimal. Hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang belum optimal dan rendahnya motivasi kerja di sebagian aparatur.

Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian diharapkan memberi kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, sekaligus praktis bagi peningkatan kualitas kinerja pegawai di sektor publik.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diembannya. Menurut Pranata (2020), Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan.

Kompetensi SDM

Menurut Sudiarti (2020) mengungkapkan jika Kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan yang dimiliki seseorang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja yang dapat mencapai tujuan yang diinginkan

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang bisa mendorong dan memberdayakan pengikutnya baik secara individu agar lebih meningkatkan kemampuan yang dimiliki, serta dapat meningkatkan efektifitas kinerja dari dalam diri karyawannya, menurut Robbins dan Judge, (2018). Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam menyebabkan perubahan untuk manajemen yang lebih efektif

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan penggerak bagi seseorang agar mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi untuk mencapai kepuasan. Adanya pemberian motivasi bagi karyawan membangkitkan gairah kerja, produktivitas kerja, serta memperdalam rasa kebanggaan karyawan terhadap perusahaan. Bagi organisasi itu sendiri, pemberian motivasi kerja merupakan cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi yang diinginkan organisasi Kuvaas (2016).

METODE PENELITIAN

Desain penelitian merujuk pada proses keseluruhan yang melibatkan perencanaan dan pelaksanaan studi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana data yang digunakan berbentuk angka atau data kuantitatif yang telah diolah. Metode pengumpulan data

dilakukan melalui teknik survei dan menggunakan kuesioner, dengan tujuan untuk mengevaluasi dampak Pengaruh Kompetensi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Kabupaten Halmahera Tengah, dimulai dari bulan Agustus 2025 sampai dengan bulan Oktober 2025. Dengan total jumlah pegawai sebanyak 111 orang di ketiga instansi tersebut, sampel jenuh dipilih untuk memastikan bahwa seluruh populasi pegawai yang ada dapat terlibat dalam penelitian. program statistik *Smart Partial Least Square* (PLS) sebagai alat uji statistik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Outer Loading

Outer loading merupakan salah satu indikator pengujian validitas konvergen dalam model pengukuran berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Menurut Hair *et al.* (2019), nilai *outer loading* menunjukkan korelasi antara masing-masing indikator (item pertanyaan) dengan konstruk laten yang diukur. Semakin tinggi nilai *outer loading*, semakin besar kontribusi indikator tersebut dalam menjelaskan variabel laten. Nilai indikator dikatakan *valid*, apabila indikator menjelaskan variabel kontruknya dengan nilai $> 0,7$ atau biasa yang disebut dengan *rule of thumbs* (Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan nilai yang dibawah 0,7 sebaiknya lakukan penghapusan pada indikator tersebut. Berikut hasil *output outer loading* pada tabel 1

Tabel 1. *Output Outer Loading* Awal X, Z dan Y

Indikator	Kompetensi	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Motivasi
X1.1	0,906			
X1.2	0,893			
X1.3	0,881			
X1.4	0,881			
X1.5	0,878			
X2.1		0,561		
X2.2		0,861		
X2.3		0,902		
X2.4		0,869		
Y.1			0,837	
Y.2			0,880	
Y.3			0,833	
Y.4			0,759	
Z.1				0,702
Z.2				0,805
Z.3				0,907
Z.4				0,918
Z.5				0,826

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Berdasarkan tabel pengujian *outer loading*, seluruh indikator pada variabel Kompetensi, Kinerja

Pegawai, dan Motivasi memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 sehingga dinyatakan valid. Sementara itu, pada variabel Kepemimpinan Transformasional, terdapat satu indikator (X2.1) yang memiliki nilai *outer loading* sebesar 0,561 yang masih kurang dari 0,7 sehingga perlu dilakukan penghapusan pada indikator tersebut dan dilakukan pengujian ulang.

Tabel 2. Output Outer Loading Akhir X, Z dan Y

Indikator	Kompetensi	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Motivasi
X1.1	0,906			
X1.2	0,893			
X1.3	0,881			
X1.4	0,881			
X1.5	0,878			
X2.2		0,880		
X2.3		0,918		
X2.4		0,903		
Y.1			0,837	
Y.2			0,881	
Y.3			0,833	
Y.4			0,758	
Z.1				0,703
Z.2				0,807
Z.3				0,906
Z.4				0,917
Z.5				0,826

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Berdasarkan *output* pengujian kedua, seluruh indikator pada variabel Kompetensi, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, dan Motivasi memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Hal ini sesuai dengan kriteria *rule of thumb* yang dikemukakan oleh Hair *et al.* (2019) dan Ghazali dan Latan (2015), sehingga semua indikator dinyatakan valid dan layak digunakan dalam model penelitian.

AVE (Average Variance Extracted)

Average Variance Extracted (AVE) merupakan indikator penting dalam pengujian validitas konvergen pada model pengukuran berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). *AVE* digunakan untuk menilai seberapa besar proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten dibandingkan varians kesalahan.

Dalam penelitian ini, pengujian *AVE* dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh konstruk memenuhi persyaratan validitas konvergen. Konstruk dengan nilai *AVE* >0,50 dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis model struktural selanjutnya (Hair *et al.*, 2019). Berikut hasil *Average Variance Extracted (AVE)* pada tabel 3

Tabel 3. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Kompetensi	0,788
Kepemimpinan Transformasional	0,811

Kinerja Pegawai	0,687
Motivasi	0,698

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Berdasarkan hasil pengujian Average Variance Extracted (AVE), seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Variabel Kompetensi memperoleh nilai AVE sebesar 0,788, Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,811, Kinerja Pegawai sebesar 0,687, dan Motivasi sebesar 0,698. Dengan demikian, seluruh variabel dinyatakan valid dan layak digunakan dalam pengujian model struktural selanjutnya (*Hair et al., 2019*).

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Composite Reliability dan *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengukur reliabilitas atau konsistensi internal konstruk dalam model PLS-SEM. Menurut *Hair et al. (2019)*, nilai reliabilitas dikatakan baik apabila lebih besar dari 0,70. *Cronbach's Alpha* menilai konsistensi antar indikator secara umum, sedangkan *Composite Reliability* mempertimbangkan kontribusi indikator berdasarkan nilai loading-nya, sehingga lebih akurat dalam PLS-SEM. Jika kedua nilai di atas 0,70, konstruk dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam pengujian model. Berikut hasil *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada tabel 4.10

Tabel 4. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)
Kompetensi	0,933	0,939
Kepemimpinan Transformasional	0,883	0,883
Kinerja Pegawai	0,847	0,855
Motivasi	0,889	0,891

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas konstruk, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Variabel Kompetensi memperoleh *Cronbach's Alpha* sebesar 0,933 dan *Composite Reliability* sebesar 0,939, yang menunjukkan reliabilitas sangat baik. Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai 0,883 untuk keduanya, sementara Kinerja Pegawai masing-masing sebesar 0,847 dan 0,855. Variabel Motivasi juga menunjukkan reliabilitas yang tinggi dengan nilai 0,889 dan 0,891. Hasil ini membuktikan bahwa semua konstruk dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam analisis model (*Hair et al., 2019*).

Nilai R Square

Nilai R Square menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model. Menurut *Hair et al. (2019)*, semakin tinggi R Square, semakin baik kemampuan prediksi model. Nilai R Square di atas 0,50 menunjukkan model memiliki tingkat penjelasan yang moderat hingga kuat, sedangkan nilai di bawah 0,25 menunjukkan penjelasan yang lemah. Dengan demikian, R Square digunakan untuk menilai seberapa baik konstruk eksogen mempengaruhi konstruk endogen dalam penelitian. Berikut Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square* pada tabel 5

Tabel 5. Nilai R-Square dan Adjusted R-Square

Variabel	R-square	Adjusted R-square
Kinerja Pegawai	0,646	0,636
Motivasi	0,578	0,570

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Berdasarkan hasil analisis yang ditampilkan pada Tabel 4.11, diketahui bahwa nilai R-Square (R^2) untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 0,646. Nilai ini mengindikasikan bahwa variabel independen, yaitu Kompetensi (X1) dan Kepemimpinan Transformasional (X2), mampu menjelaskan variasi dari Kinerja Pegawai sebesar 64,60%, sedangkan sisanya sebesar 35,40% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik, karena lebih dari separuh variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional. Namun demikian, masih terdapat faktor-faktor lain, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, maupun sistem penghargaan yang juga berpotensi memengaruhi kinerja pegawai tetapi tidak dimasukkan dalam model ini.

Selanjutnya, nilai R-Square untuk variabel Motivasi (Z) adalah sebesar 0,578. Hal ini berarti bahwa Kompetensi (X1) dan Kepemimpinan Transformasional (X2) mampu menjelaskan variasi pada Motivasi Pegawai sebesar 57,80%, sementara sisanya 42,20% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Nilai ini menunjukkan bahwa kedua variabel independen memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam membentuk motivasi kerja, meskipun masih terdapat faktor eksternal lain, seperti iklim organisasi, beban kerja, serta dukungan atasan yang juga dapat berpengaruh.

Dengan demikian, hasil R-Square ini memberikan gambaran bahwa baik kinerja maupun motivasi pegawai cukup dipengaruhi oleh kompetensi dan kepemimpinan transformasional. Namun, masih ada ruang untuk menjelaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada dua variabel tersebut, melainkan juga memerlukan perhatian pada variabel-variabel lain yang relevan. Hal ini mempertegas pentingnya pengembangan model penelitian lanjutan yang lebih komprehensif dengan memasukkan faktor tambahan, seperti budaya organisasi, sistem penghargaan, atau loyalitas kerja, agar dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai determinan kinerja pegawai di lingkungan birokrasi.

Selain nilai R-Square, evaluasi model PLS juga dilakukan dengan melihat nilai Q-Square (Q^2) Predictive Relevance yang mengukur seberapa baik model penelitian mampu merekonstruksi nilai observasi variabel endogen.

Tabel 6. Perhitungan Q Square

Variabel Endogen	R-Square	(1 - R^2)
Kinerja Pegawai (Y)	0,646	0,354
Motivasi (Z)	0,578	0,422

Langkah Perhitungan :

$$Q^2 = 1 - ((1 - R_Y^2) \times (1 - R_Z^2))$$

$$Q^2 = 1 - (0,354 \times 0,422)$$

$$Q^2 = 1 - 0,149 = 0,851$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,851. Nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang sangat kuat dalam menjelaskan variabel endogen, yaitu Motivasi dan Kinerja Pegawai. Dengan demikian, kombinasi variabel Kompetensi dan Kepemimpinan Transformasional dapat dikatakan memiliki kemampuan prediksi yang substansial terhadap fenomena kinerja aparatur di Kabupaten Halmahera Tengah.

Uji Hipotesis**Pengaruh Langsung**

Pengaruh langsung adalah hubungan kausal yang terjadi secara langsung dari satu variabel laten ke variabel laten lainnya tanpa melalui variabel perantara (mediator). Pengaruh ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dalam model struktural. Menurut Hair *et al.* (2019), pengaruh langsung dianggap signifikan jika nilai *t-statistic* > 1,96 dengan *p-value* < 0,05. Besarnya koefisien jalur menunjukkan seberapa kuat dan arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut tabel *path coefficient* pada *output SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 7. Path Coefficients (Mean, STDEV, t-value)

Hubungan Antar Variabel	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	-0,038	-0,038	0,059	0,647	0,517
Kompetensi -> Motivasi	0,384	0,387	0,087	4,419	0,000
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0,535	0,542	0,106	5,048	0,000
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi	0,534	0,533	0,078	6,844	0,000
Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,361	0,353	0,109	3,305	0,001

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Nilai *path coefficient* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis, berikut adalah penjelasan dari hasil *path coefficient*:

1. Hasil pengujian menunjukkan pengaruh antara Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai adalah tidak berpengaruh signifikan dengan T-statistik sebesar $0,647 < 1,96$ karena $t_{hitung} < T_{tabel}$, dan nilai P Value ($0,517 > 0,05$). Artinya, peningkatan Kompetensi pegawai tidak secara langsung meningkatkan kinerja.
2. Hasil pengujian menunjukkan pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai adalah berpengaruh signifikan dengan T-statistik sebesar $5,048 > 1,96$ karena $t_{hitung} > T_{tabel}$, dan nilai P Value ($0,000 < 0,05$). Hal ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan positif dalam mendorong kinerja.
3. Hasil pengujian menunjukkan pengaruh antara Kompetensi terhadap Motivasi adalah berpengaruh signifikan dengan T-statistik sebesar $4,419 > 1,96$ karena $t_{hitung} > T_{tabel}$, dan nilai P Value ($0,000 < 0,05$). Hal Ini berarti Kompetensi memiliki pengaruh positif yang signifikan dalam meningkatkan Motivasi pegawai
4. Hasil pengujian menunjukkan pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi adalah berpengaruh signifikan dengan T-statistik sebesar $6,844 > 1,96$ karena $t_{hitung} > T_{tabel}$, dan nilai P Value ($0,000 < 0,05$). Hasil ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan dalam membangun motivasi
5. Hasil pengujian menunjukkan pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai adalah berpengaruh signifikan dengan T-statistik sebesar $3,305 > 1,96$ karena $t_{hitung} >$

Ttabel, dan nilai P Value (0.001) < 0.05 . Artinya, semakin tinggi motivasi pegawai, semakin baik kinerja yang dihasilkan

Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah efek variabel independen terhadap variabel dependen yang terjadi melalui satu atau lebih variabel perantara (mediator). Dengan kata lain, variabel independen mempengaruhi variabel mediator terlebih dahulu, lalu variabel mediator mempengaruhi variabel dependen. Pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien jalur yang terlibat dalam jalur mediasi.

Menurut Hair *et al.* (2019), uji signifikansi pengaruh tidak langsung juga menggunakan teknik *bootstrapping* dengan kriteria signifikan jika *t-statistic* $> 1,96$ atau *p-value* $< 0,05$. Berikut tabel pengaruh tidak langsung pada *output SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 8. Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Independen Dengan Variabel Dependen Melalui Variabel Mediasi

Hubungan Antar Variabel	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
Kompetensi -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,138	0,139	0,059	2,364	0,018
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,193	0,186	0,059	3,283	0,001

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Nilai pada tabel pengaruh tidak langsung menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis, berikut adalah penjelasan dari hasil *indirect effect*:

1. Pengaruh tidak langsung Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi adalah signifikan dengan T-statistik sebesar $2,364 > 1.96$ karena $t_{hitung} > T_{tabel}$, dan nilai P Value (0.018) < 0.05 . Hal ini menjelaskan bahwa Motivasi memediasi hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Pegawai secara signifikan. Sebelumnya, pengaruh langsung Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai tidak signifikan (T-statistik $0,647$; P value $0,517$), namun setelah dimediasi Motivasi, pengaruh menjadi signifikan. Dengan demikian, Kompetensi memiliki dampak positif terhadap Kinerja Pegawai apabila diikuti oleh peningkatan Motivasi.
2. Pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi adalah signifikan dengan T-statistik sebesar $3,283 > 1.96$ karena $t_{hitung} > T_{tabel}$, dan nilai P Value (0.001) < 0.05 . Temuan ini menjelaskan bahwa Motivasi secara signifikan memediasi hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai. Pada jalur pengaruh langsung, Kepemimpinan Transformasional sudah signifikan (T-statistik $5,048$; P value $0,000$), dan kehadiran Motivasi semakin memperkuat kontribusi pengaruh tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguasaan kemampuan teknis, pengetahuan kerja, dan keterampilan individu belum secara otomatis menjamin perbaikan hasil kerja yang diukur dari aspek kualitas, kuantitas, maupun ketepatan

waktu. Dalam konteks birokrasi pemerintah daerah, fenomena ini dapat terjadi karena tingginya ketergantungan kinerja terhadap faktor-faktor lain, seperti sistem kerja yang masih birokratis, peraturan kerja yang kaku, serta keterbatasan dukungan sumber daya organisasi. Kondisi ini sejalan dengan pandangan *resource-based view* yang menekankan bahwa kompetensi memang merupakan aset strategis organisasi, namun tanpa adanya sistem manajerial yang efektif dan dukungan kontekstual, potensi kompetensi tersebut tidak dapat terkonversi menjadi kinerja yang optimal.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Faris *et al.* (2024) juga menjelaskan bahwa kompetensi pegawai di sektor publik cenderung lebih mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan daripada kinerja operasional harian apabila tidak diimbangi dengan motivasi dan *empowerment*. Hal serupa diungkapkan oleh Wahyudi dan Lestari (2022) yang menemukan bahwa pegawai dengan kompetensi tinggi tetap tidak menunjukkan peningkatan kinerja signifikan ketika motivasi kerja rendah akibat kurangnya dukungan pimpinan.

Dalam perspektif teori motivasi Herzberg, kompetensi termasuk faktor *hygiene* yang berfungsi mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja baru akan terwujud apabila kompetensi didukung faktor *motivator* seperti pengakuan, kesempatan berkembang, dan tantangan kerja yang jelas. Selain itu, Northouse (2019) menekankan bahwa kompetensi hanya akan berpengaruh signifikan jika diarahkan oleh kepemimpinan transformasional yang mampu membangun visi bersama dan menciptakan iklim kerja kolaboratif. Artinya, rendahnya pengaruh kompetensi dalam penelitian ini lebih mencerminkan belum optimalnya peran budaya organisasi, sistem penghargaan, dan gaya kepemimpinan dalam mengarahkan kompetensi pegawai ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena itu, implikasi dari penelitian ini adalah bahwa pengembangan kompetensi pegawai sebaiknya tidak dilakukan secara parsial, melainkan perlu diintegrasikan dengan reformasi sistem kerja, penguatan budaya organisasi, dan kepemimpinan yang memberdayakan. Sinergi berbagai faktor tersebut akan menjadikan kompetensi bukan sekadar pengetahuan dan keterampilan pasif, tetapi sebagai instrumen yang efektif dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai secara nyata dan berkelanjutan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dalam mendorong pencapaian kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, keteladanan, dan arahan yang jelas akan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi peningkatan produktivitas pegawai. Temuan ini mengkonfirmasi teori Robbins dan Judge (2017) yang menyebutkan bahwa pemimpin transformasional mendorong munculnya rasa tanggung jawab dan komitmen yang lebih kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik. Pemimpin yang mengimplementasikan gaya kepemimpinan ini akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan pegawai, memberikan visi yang jelas, serta meningkatkan komitmen dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka. Pemimpin transformasional juga memperhatikan perkembangan individu dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian oleh Bass *et al.* (1999) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena pemimpin tersebut mampu menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan bersama dengan lebih efektif. Berdasarkan hal ini, hipotesis kedua adalah bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Menurut Aini (2021) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuannya. Penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional telah dilakukan oleh Pratama *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mintarti *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang gaya pengaruh transformasional, pelatihan, dan motivasi kerja terhadap kinerja. Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Kharis, *et al.* (2015) dengan hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tucunan *et al.* (2014) dan Buil *et al.* (2018) dengan hasil penelitian adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Putra *et al.* (2019) menemukan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional akan mendorong peningkatan kinerja pegawai secara langsung.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi

Penelitian ini mengungkapkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja. Pegawai yang memiliki pemahaman mendalam mengenai tugas, keterampilan yang memadai, dan penguasaan teknis yang baik cenderung memiliki tingkat keyakinan diri lebih tinggi. Kondisi tersebut akan memicu dorongan internal untuk bekerja lebih giat, menunjukkan antusiasme, dan berusaha memenuhi ekspektasi organisasi.

Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja mereka. Ketika pegawai merasa memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, mereka akan merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Kompetensi yang tinggi meningkatkan rasa percaya diri, yang kemudian berdampak pada dorongan intrinsik pegawai untuk berusaha mencapai tujuan yang lebih tinggi. Fernet *et al.* (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pegawai yang merasa kompeten dalam pekerjaannya akan merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi maksimal. Dengan kompetensi yang memadai, pegawai tidak hanya mampu menyelesaikan tugas dengan baik, tetapi juga merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang meningkatkan motivasi kerja mereka. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang diajukan adalah bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) seringkali dianggap sebagai faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi. Penelitian-penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Sodirin *et al.* (2022), menunjukkan bahwa kompetensi memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terkait dengan kemampuan individu untuk melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Kompetensi mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Evelin *et al.* (2018), Fahlevi (2021) Ardiana *et al.* (2021) bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, dukungan emosional, serta pengakuan terhadap kontribusi pegawai menciptakan suasana kerja yang positif dan mendorong semangat kerja yang tinggi. Pemimpin transformasional juga

membangun kepercayaan dan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan suatu hal untuk mencapai tujuan tertentu. Hal itu tidak dapat dilakukan apabila bawahannya tidak memiliki motivasi untuk melaksanakan apa yang seorang pemimpin inginkan. Kepemimpinan harus mampu memotivasi seseorang agar mau melaksanakan apa yang menjadi tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan dan motivasi sangat berkaitan. Pendekatan seorang pemimpin kepada bawahannya sangat mempengaruhi motivasi yang dimiliki setiap bawahan tersebut. Seorang pemimpin yang mampu memberikan suasana yang nyaman dalam bekerja akan membuat bawahannya lebih termotivasi dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan.

Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui pemberian arahan yang jelas, pengakuan terhadap kontribusi pegawai, dan perhatian terhadap perkembangan individu mereka.

Penelitian oleh Mubarak *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, dengan pemimpin yang transformasional mampu menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan pegawai, yang berujung pada peningkatan motivasi. Hal yang sama ditemukan oleh Hayatun *et al.* (2019), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Kuvaas (2016) juga menyimpulkan bahwa pemimpin yang mengadopsi gaya transformasional dapat meningkatkan motivasi pegawai dengan memberi perhatian pada pengembangan karier dan pengakuan atas pencapaian pegawai. Sementara itu, Mubarak *et al.* (2020) menambahkan bahwa pemimpin yang transformasional meningkatkan motivasi pegawai dengan menciptakan visi yang jelas dan memberi dukungan terhadap pengembangan karier pegawai

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini juga menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki dorongan internal yang kuat akan lebih konsisten menunjukkan disiplin kerja, inisiatif, kreativitas, serta komitmen terhadap pencapaian target organisasi. Motivasi menjadi energi pendorong bagi individu untuk berkontribusi secara maksimal, bahkan di tengah keterbatasan fasilitas kerja dan tantangan birokrasi.

Motivasi kerja merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan lebih cenderung untuk bekerja dengan semangat, memberikan usaha lebih, dan lebih terlibat dalam tugas mereka. Motivasi kerja mempengaruhi cara pegawai mendekati pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas hasil kerja. Penelitian oleh Ryan *et al.* (2000) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik yang tinggi berhubungan langsung dengan kinerja yang lebih baik karena pegawai yang termotivasi akan berusaha lebih keras dan lebih fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Septiawan *et al.* (2020:2) motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan. penelitian terdahulu tentang motivasi kerja terhadap kinerja karyawan oleh Ratnasari *et al.* (2021) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ulfayani *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Raflianto *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui jalur motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa meskipun kompetensi secara langsung tidak terbukti meningkatkan kinerja, namun kompetensi tetap berperan penting sebagai fondasi dasar yang membangkitkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Pegawai yang memiliki keterampilan memadai, penguasaan pengetahuan kerja, serta keyakinan atas kemampuan dirinya cenderung terdorong secara intrinsik untuk menunjukkan performa optimal. Dengan kata lain, motivasi bertindak sebagai jembatan yang menghubungkan kompetensi dengan kinerja.

Proses mediasi ini mendukung model Robbins dan Judge (2017), yang menekankan bahwa kompetensi kerja akan menghasilkan efek positif terhadap kinerja apabila individu memiliki motivasi tinggi untuk mengaktualisasikan kemampuannya. Dalam kerangka teori *self-determination*, kompetensi berfungsi sebagai kebutuhan psikologis dasar yang menumbuhkan motivasi intrinsik, sehingga mendorong pegawai bekerja lebih giat dan bertanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi bukan sekadar aset personal, melainkan sumber energi psikologis yang dioptimalkan melalui motivasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Faris *et al.* (2024) yang menemukan bahwa kompetensi teknis pegawai sektor publik di Indonesia tidak berdampak langsung pada kinerja, melainkan berkontribusi melalui variabel psikologis seperti motivasi intrinsik dan komitmen afektif. Hasil serupa ditunjukkan oleh Lee dan Jin (2022) di Korea, yang menemukan bahwa kompetensi akan meningkatkan produktivitas secara signifikan apabila pegawai memiliki rasa percaya diri dan persepsi bahwa pekerjaannya bermakna.

Penelitian klasik oleh Ryan *et al.* (2000) juga mendukung posisi motivasi sebagai mediator antara kompetensi dan kinerja. Mereka menjelaskan bahwa keyakinan individu atas kompetensi yang dimilikinya memunculkan motivasi intrinsik yang kuat, dan pada akhirnya menghasilkan performa yang lebih tinggi. Dengan demikian, motivasi berfungsi memperkuat hubungan antara apa yang diketahui dan dikuasai pegawai dengan bagaimana mereka mengeksekusikan pekerjaannya di lapangan.

Secara praktis, hasil ini memberikan implikasi penting bagi pemerintah daerah bahwa penguatan kompetensi pegawai tidak cukup dilakukan melalui pelatihan teknis semata. Diperlukan intervensi organisasi yang mampu menumbuhkan motivasi kerja, misalnya melalui sistem penghargaan, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta penciptaan iklim kerja yang mendukung partisipasi aktif. Tanpa adanya motivasi yang kuat, kompetensi hanya akan menjadi potensi yang tidak teraktualisasi dalam kinerja nyata. Oleh sebab itu, strategi pengembangan kapasitas aparatur birokrasi harus mengintegrasikan peningkatan kompetensi dengan program pembinaan motivasi kerja agar menghasilkan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Artinya, gaya kepemimpinan yang inspiratif, mendukung, dan visioner tidak hanya berdampak langsung pada pencapaian hasil kerja, tetapi juga menumbuhkan semangat kerja pegawai yang pada akhirnya memperkuat performa individu.

Temuan ini mengonfirmasi konsep Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa pemimpin

transformasional memiliki kemampuan membangkitkan motivasi intrinsik pegawai melalui pemberian makna terhadap pekerjaan, pengakuan kontribusi, dan dorongan untuk berkembang. Kehadiran motivasi dalam jalur pengaruh ini memperkuat kontribusi kepemimpinan terhadap kinerja secara menyeluruh.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Nuwagaba *et al.* (2025), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong peningkatan motivasi kerja yang signifikan, kemudian secara tidak langsung memediasi pertumbuhan kinerja adaptif pegawai sektor publik. Penelitian Tripathi (2024) juga mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi inspirasi dan pemberdayaan meningkatkan motivasi kerja, yang menjadi faktor perantara penting dalam menghasilkan kinerja tinggi.

Penelitian ini mendukung temuan Amalia *et al.* (2016), motivasi kerja memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Semakin baik peran kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga berdampak pada kinerjanya. Ekhsan *et al.* (2021) mengungkapkan motivasi kerja memiliki peran penting untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Turuncun, *et al.* (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan melalui motivasi kerja, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kharis, *et al.* (2015). Penelitian lain yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Putra *et al.* (2019) yang menyebutkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai secara parsial dan diperlukan pengembangan gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan motivasi yang menginspirasi bawahan untuk bekerja lebih baik ketika peningkatan motivasi kerja akan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja karyawan.

Secara teoretis, hasil ini menjelaskan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tidak sepenuhnya bersifat langsung, melainkan melalui mekanisme psikologis yang memperkuat dorongan kerja pegawai. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan, dan memfasilitasi pengembangan diri pegawai akan membangkitkan komitmen dan energi positif untuk bekerja lebih produktif.

Dari perspektif praktis, hasil ini menegaskan pentingnya investasi organisasi dalam pengembangan kepemimpinan transformasional sebagai instrumen strategis penciptaan motivasi kerja. Tidak hanya memberikan arahan dan pengawasan, pemimpin transformasional perlu secara aktif berperan sebagai sumber inspirasi dan pemberdayaan sehingga motivasi kerja pegawai dapat tumbuh secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah

1. Kompetensi pegawai tidak terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa penguasaan keterampilan teknis, pengetahuan kerja, dan kemampuan individu tidak secara otomatis dapat mendorong pencapaian hasil kerja optimal tanpa dukungan faktor pendukung lainnya. Dalam birokrasi yang cenderung prosedural dan hierarkis, kompetensi pegawai cenderung menjadi potensi laten yang hanya berdampak pada kinerja jika diintegrasikan dengan motivasi kerja dan lingkungan organisasi yang kondusif.
2. Kompetensi terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Pegawai yang merasa kompeten, percaya diri, dan memahami tanggung jawabnya secara mendalam cenderung menunjukkan dorongan intrinsik lebih kuat untuk

bekerja lebih giat, lebih antusias, dan lebih fokus pada pencapaian target organisasi. Hal ini menegaskan pentingnya penguatan kompetensi sebagai fondasi psikologis pembentukan motivasi kerja.

3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, arahan yang jelas, keteladanan, serta dukungan emosional menciptakan iklim kerja positif yang mendukung produktivitas. Gaya kepemimpinan ini menjadi salah satu determinan kunci keberhasilan kinerja aparatur birokrasi publik.
4. Kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Pemimpin transformasional mampu membangkitkan semangat, menumbuhkan rasa memiliki, dan meningkatkan komitmen pegawai untuk berkontribusi maksimal. Peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan menjadi faktor penting dalam menjaga antusiasme kerja secara berkelanjutan.
5. Motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pegawai dengan tingkat motivasi tinggi lebih konsisten menunjukkan disiplin, inisiatif, kreativitas, dan komitmen terhadap penyelesaian tugas. Motivasi kerja menjadi energi pendorong utama yang memobilisasi kompetensi individu untuk diwujudkan dalam bentuk perilaku kerja produktif.
6. Kompetensi pegawai berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Meskipun pengaruh langsung kompetensi tidak signifikan, temuan ini menjelaskan bahwa kompetensi tetap memainkan peran strategis dalam meningkatkan performa kerja, namun dampaknya baru muncul ketika pegawai terdorong untuk menggunakan kemampuan secara optimal melalui motivasi tinggi.
7. Kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Artinya, kepemimpinan inspiratif tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga membangkitkan motivasi kerja sebagai jalur psikologis yang memperkuat keterlibatan pegawai dalam pencapaian hasil kerja.

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan diatas, maka saran saran dalam penelitian ini adalah

1. **Pengembangan Kompetensi Berorientasi Motivasi**

Pemerintah daerah perlu memastikan bahwa program peningkatan kompetensi pegawai tidak hanya berorientasi pada aspek teknis, tetapi juga diintegrasikan dengan strategi yang mampu menumbuhkan motivasi kerja. Kompetensi yang baik memang menjadi modal dasar pegawai dalam melaksanakan tugas, namun tanpa adanya dorongan motivasi yang kuat, kompetensi tersebut seringkali tidak termanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, setiap pelatihan dan pengembangan pegawai sebaiknya dirancang dengan pendekatan yang mendorong keterlibatan aktif, memberikan tantangan yang sesuai, serta mengapresiasi setiap pencapaian pegawai. Dengan demikian, peningkatan kompetensi akan sejalan dengan peningkatan motivasi kerja, sehingga pada akhirnya berdampak nyata terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan.

Selain itu, penting bagi pemerintah daerah untuk membangun sistem penghargaan dan pengakuan yang mampu memperkuat motivasi, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Misalnya, melalui pemberian insentif berbasis kinerja, penghargaan non-materiil, serta kesempatan untuk pengembangan karier. Dengan pendekatan ini, pegawai tidak hanya

memiliki kemampuan yang memadai, tetapi juga terdorong untuk memanfaatkan kemampuan tersebut dalam mencapai tujuan organisasi.

2. **Penguatan Kepemimpinan Transformasional**

Diperlukan pelatihan kepemimpinan yang fokus pada kemampuan menginspirasi, memberdayakan, dan memberi teladan, sehingga pemimpin mampu mendorong semangat kerja pegawai.

3. **Peningkatan Sistem Pengelolaan Motivasi**

Perlu disusun kebijakan penghargaan, pengakuan kinerja, dan lingkungan kerja yang positif untuk mempertahankan motivasi tinggi pegawai dalam jangka panjang.

4. **Pengembangan Budaya Kerja Inovatif**

Organisasi disarankan menciptakan budaya kerja yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan keberanian mencoba cara baru agar kinerja semakin optimal.

5. **Penelitian Lanjutan**

Peneliti berikutnya dapat menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi atau komitmen pegawai, serta melakukan studi pada instansi pemerintah berbeda untuk memperkaya temuan

DAFTAR REFERENSI

- Afandi, S. (2018). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja di Sektor Publik*. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 16(4), 239-249.
- Aigistina, P. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 8(4), 234-247.
- Aini, M. (2021). *The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance: A Study in the Public Sector*. Journal of Leadership Studies, 13(2), 34-45.
- Amalia, R., Hidayat, R., & Prasetyo, E. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 18(2), 123–135. <https://doi.org/10.9744/jmk.18.2.123-135>
- Amelia, R. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai*. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 8(3), 115-130.
- Amrin, T., Sugiarto, T., & Karmilah, S. (2024). *The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance in Public Sector Organizations*. Journal of Public Administration, 9(1), 112-124.
- Ardiana, P. A., Dewi, N. P. R., & Widiartini, N. W. (2021). Pengaruh kompetensi terhadap motivasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 150–165. <https://doi.org/10.24843/JMASB.2021.v04.i02.p05>
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (1999). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2018). *Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality*. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Davis, D. (2017). *Factors Influencing Transformational Leadership: A Study of Organizational Behavior*. *Journal of Business Management*, 14(3), 210-223.
- Edison, L., Arif, M., & Darmawan, T. (2017). *Kinerja Karyawan: Dimensi dan Indikator Pengukuran Kinerja dalam Organisasi*. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 5(3), 191-201.
- Ekhsan, I., & Setiawan, A. (2021). *The Role of Work Motivation in Mediating the Effect of Transformational Leadership on Employee Performance*. *Journal of Business Psychology*, 29(2), 125-137.
- Ekhsan, M., Yusuf, M., & Santosa, H. (2021). Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 103-115.
- Evelin, E., Wirakusuma, M. G., & Sadguna, I. G. A. (2018). Pengaruh kompetensi terhadap motivasi dan kinerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(4), 2226-2250.
- Fahlevi, H. (2021). *Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Sektor Publik*. *Jurnal Manajemen Publik*, 16(3), 54-67.
- Faris, M., Prabowo, H., & Nugroho, S. (2024). *The role of motivation as a mediator between competence and performance in public sector*. *International Journal of Public Administration*, 47(1), 22-37.
- Fernet, C., Austin, S., Gagné, M., & Morin, A. J. (2017). *Employee Motivation in the Workplace: The Influence of Organizational Culture and Leadership Style*. *Journal of Business Psychology*, 32(4), 473-485. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9464-0>
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Squares*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gusara, A. (2019). *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah Daerah*. *Jurnal Manajemen Kepegawaian*, 11(4), 102-118.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hayatun, N., Prihatin, E., & Mulyani, N. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 98-108.
- Karmilah, S., & Sugiono, S. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di Pemerintahan Daerah*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik*, 12(1), 74-88.
- Kharis, A., Sari, R. M., & Widodo, W. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 44-55.
- Kharis, I., Budiarto, S., & Rahman, A. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Organisasi Publik*. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 145-158.
- Kuvaas, B. (2016). *Leadership, Motivation, and Employee Performance: The Role of Transformational Leadership*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(2), 153-

-
166. <https://doi.org/10.1177/1548051816632224>
- Lee, J., & Kim, S. (2023). *The conditional effect of competence on performance in bureaucratic systems. Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1), 103–121. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac034>
- Lee, Y., & Jin, M. (2022). *Employee competence and public sector performance: The mediating role of intrinsic motivation. Public Personnel Management*, 51(2), 149–171.
- Luthans, F. (2018). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation. Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mintarti, S. D., Herlina, T., & Yuliani, D. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 8(3), 185–194.
- Mubarak, M., & Fikri, A. (2020). *The Role of Transformational Leadership in Enhancing Employee Motivation. Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 503-521.
- Mubarak, M., Kustini, K., & Prawira, H. (2020). Transformational leadership and employee motivation: The mediating effect of career development. *International Journal of Management Studies*, 27(1), 70–84.
- Mubarak, M., Yusof, M., & Santosa, H. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai di sektor pemerintahan. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 12(2), 177–191.
- Mundakir, A., & Zainuri, R. (2018). *Evaluasi Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah. Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 22(3), 204-215.
- Nasdir, S., Alfiansyah, A., & Pratama, R. (2018). *Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2), 102-115.
- Nuwagaba, E., Kamukama, N., & Byaruhanga, C. (2025). *The indirect effect of transformational leadership on adaptive performance through employee motivation. Journal of African Public Affairs*, 12(1), 19–34.
- Pranata, B. (2020). *Kinerja Pegawai: Faktor yang Mempengaruhi dan Cara Mengukurnya. Jurnal Administrasi Publik*, 8(3), 178-189.
- Pratama, A., & Haryono, T. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 8(1), 66–78.
- Putra, A. D., & Dewi, S. (2019). *The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance Through Work Motivation. Jurnal Manajemen Bisnis*, 19(1), 55-65.
- Putra, R. A., Andriani, S., & Wulandari, D. (2019). Peran motivasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 16(1), 77–89.
- Raflianto, R., Yuliastuti, D., & Kurniawan, H. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 11(2), 103–110.
- Ratnasari, N. D., Yusuf, M., & Maulana, A. (2021). Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Terapan*, 2(1), 45–54.
- Rinando, H., & Rahardjo, M. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening. Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 11(3), 215-230.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic*

-
- Motivation, Social Development, and Well-Being*. American Psychologist, 55(1), 68-78.
- Sabtoni, R., Fikri, A., & Karmilah, S. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah*. Jurnal Manajemen dan Pemerintahan, 18(1), 30-44.
- Sanjaya, A. (2024). *Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja dan Pengembangan Kompetensi*. Jurnal Administrasi Publik, 9(4), 92-106.
- Septiawan, S., Maulana, A., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 4(2), 1–10.
- Silaen, D. (2018). *Desain Penelitian dan Pengumpulan Data dalam Penelitian Sosial*. Jurnal Penelitian Sosial, 11(4), 312-325.
- Sodirin, S., Hidayat, R., & Sari, M. (2022). Kompetensi dan kinerja pegawai: Kajian empiris di sektor publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(3), 210–223.
- Sudjana, N. (2001). *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono, S. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryanto, A. (2020). *The Effect of Job Performance on Employee Productivity: A Case Study in Government Organizations*. Jurnal Manajemen Publik, 14(2), 89-101.
- Sushanti, R., Aryani, S., & Sulaiman, H. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai*. Jurnal Sumber Daya Manusia, 13(2), 179-191.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Organisasi Publik*. Salemba Empat.
- Tripathi, S. (2024). Transformational leadership and job performance: Role of motivation as a mediator. *Journal of Leadership Studies*, 18(1), 87–105.
- Tucunan, M., & Kawet, L. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. *Jurnal EMBA*, 2(3), 457–466.
- Ulfayani, D., Hidayat, R., & Arifin, Z. (2021). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam Indonesia*, 9(1), 91–104.
- Yasin, I., Karim, A., & Lestari, E. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 19(2), 55-67.
- Yuwanda, R., & Saputra, M. (2020). *Indikator Kinerja Pegawai dalam Meningkatkan Efektivitas Organisasi*. Jurnal Manajemen SDM, 12(4), 56-70.
- Zainuri, R., & Mundakir, A. (2018). *Evaluasi Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah*. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 22(3), 204-21