

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DUKUNGAN ORGANISASIONAL YANG DIPERSEPSIKAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BOMBANA

¹⁾Muhammad Fathir Maulid Yusuf, ²⁾Abdul Suharno Wahid, ³⁾Ilham Akbar Garusu, ⁴⁾Dian Mayafaty Rauf, ⁵⁾Ahmad Hamid, ⁶⁾Wiwin Sultraeni, ⁷⁾Rafida Bangki
 (1, 3, 4, 5, 6, 7)Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nahdlatul Ulama Sulawesi Tenggara
²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo
 email: ¹fathir.maulid91@gmail.com, ²suharnowahid@gmail.com ³ilhamibar@gmail.com,
⁴dianmayafaty@yahoo.co.id, ⁵ahmadunusra@gmail.com,
⁶wiwinsultraeniunusra@gmail.com, ⁷januarifida@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional, dukungan organisasional yang dipersepsikan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dengan fokus pada rendahnya kinerja pegawai yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif, dimana data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, dukungan organisasional yang dipersepsikan, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan, serta dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai, cenderung meningkatkan kinerja mereka. Temuan ini menekankan pentingnya kepemimpinan efektif, dukungan organisasi, dan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pengambilan kebijakan dan strategi pengembangan sumber daya manusia di pemerintahan daerah.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformational; Dukungan Organisasional Yang Dipersepsikan; Motivasi Kerja; Kinerja Pegawai

Abstract

This study examines the influence of transformational leadership, perceived organisational support, and work motivation on employee performance, with a focus on low employee performance that affects the effectiveness and efficiency of public services. The research method used a quantitative method, where data was collected through questionnaires and analysed using multiple linear regression. The results showed that transformational leadership, perceived organisational support, and work motivation have a significant influence on employee performance. Leaders who are able to inspire and motivate subordinates, as well as organisational support perceived by employees, tend to improve their performance. The findings emphasise the importance of effective leadership, organisational support, and work motivation to improve employee performance. The results of this study are expected to serve as a reference for policy making and human resource development strategies in local government.

Keywords: Transformational Leadership; Perceived Organisational Support; Work Motivation; Employee Performance

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam sektor pemerintahan merupakan aspek kritis yang memerlukan pengetahuan mendalam tentang manajemen organisasi dan perilaku manusia. Di Indonesia, pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) telah diatur dalam berbagai Undang-Undang, seperti UU No. 43 Tahun 1999 dan UU No. 5 Tahun 2014, yang mencakup standar prosedur, pengembangan kualitas, dan kesejahteraan pegawai. Meskipun demikian, upaya modernisasi peralatan dan peningkatan penggajian belum cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai pemerintah secara signifikan. Oleh karena itu, pengembangan SDM menjadi semakin penting untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik dan mencapai tujuan organisasi pemerintahan.

Penelitian ini didorong oleh kebutuhan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bombana. Berdasarkan pengamatan, kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, dukungan organisasi, dan motivasi kerja. Ada kecenderungan bahwa kinerja pegawai meningkat ketika ada kepemimpinan yang baik dan dukungan organisasi yang kuat. Namun, masih banyak pegawai yang bekerja hanya berdasarkan perintah, menunjukkan kurangnya inisiatif dan motivasi internal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih lanjut pengaruh kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional, menurut Amstrong (2020), adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Dukungan yang dipersepsikan organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Eisenberger *et al.*, (2020), menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja pegawai. Serta ia mengungkapkan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang berhubungan dengan pelayanan, sehingga dapat dikatakan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja, menurut Atalic *et al.*, (2016; 92-93), adalah dorongan internal yang mendorong pegawai untuk mencapai kinerja maksimal.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, mengevaluasi, meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bombana. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pemerintahan dan menyediakan rekomendasi praktis untuk meningkatkan efektivitas manajemen SDM di sektor publik.

LANDASAN TEORI

Koopmans *et al.*, (2014) menerangkan bahwa kinerja pegawai suatu sikap ataupun aksi yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja ini sebenarnya menekankan pada pola sikap serta aksi pegawai dibanding dengan hasil dari sikap itu sendiri. Selain itu Koopmans *et al.*, (2014) membagi kinerja pegawai menjadi tiga indikator; (1) kinerja tugas (*task performance*) Kinerja tugas (*Task Performance*) yaitu “Kapabilitas/kemampuan seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan utama/inti tugas-tugas substantif atau teknis yang telah ditugaskan kepadanya, seperti kemampuan perencanaan dan manajemen kinerja, orientasi pada hasil, penentuan prioritas pekerjaan serta kemampuan pemanfaatan waktu dan usaha dalam bekerja”. (2) Kinerja kontekstual (*Contextual Performance*) didefinisikan sebagai “Perilaku positif yang dapat mendukung iklim bekerja dalam lingkungan organisasi, seperti kekuatan komitmen dan tanggungjawab terhadap pekerjaan, kemampuan kolaborasi dan *team*

work, kemampuan komunikasi, kreatifitas dan inisiatif bekerja, metode bekerja, budaya *open minded* (menerima masukan dan kritik), dan peduli akan kualitas”. (3) Perilaku Kerja Kontra-produktif (*Counterproductive Work Behavior*) yang didefinisikan sebagai perilaku yang bersifat negatif dan bertolak belakang/ kontra-produktif terhadap iklim pekerjaan. Karena perilaku ini cenderung ke arah negatif, maka perilaku ini cenderung bertentangan dengan budaya kerja dan dapat menghambat produktivitas. Seperti *off task behavior*, *complaining*, kerja asal-asalan, ketidak pedulian akan kualitas dan kuantitas hasil kerja, serta kegemaran dengan budaya konflik.

Kepemimpinan transformasional telah menjadi fokus utama dalam literatur kepemimpinan. Kepemimpinan transformational yang awalnya dikembangkan oleh James MacGregor Burns (1978) dan kemudian dipopulerkan oleh Bernard M. Bass (1985), ia menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka untuk mencapai hasil yang luar biasa. Teori ini sering didefinisikan melalui empat indikator utama yaitu (1) *Idealized Influence*, (2) *Inspirational Motivation*, (3) *Intellectual Stimulation*, dan (4) *Individualized Consideration*. Penelitian yang dilakukan Nguyen *et al.*, (2020) mengungkapkan bahwa pemimpin yang menunjukkan integritas tinggi dan konsistensi antara perkataan dan perbuatan mereka cenderung mendapatkan penghormatan lebih besar dari pengikut mereka. Hal ini menggambarkan bagaimana pemimpin menjadi panutan yang dihormati dan dikagumi oleh pengikut mereka. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal sering menunjukkan standar moral dan etika yang tinggi dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang mereka anut. Wang *et al.*, (2019), menemukan bahwa pengaruh ideal pemimpin meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi. Smith *et al.* (2021) menekankan pentingnya pemimpin dalam mengartikulasikan visi yang jelas dan menggugah untuk memotivasi pegawai. Komunikasi yang efektif dan narasi yang kuat terbukti mampu meningkatkan motivasi dan kinerja tim.

Dukungan organisasional yang dipersepsikan sebagai mana diungkapkan Eisenberger *et al.*, (2020) bahwa dukungan organisasional yang dipersepsikan sebenarnya mengacu pada persepsi pegawai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan dan peduli pada kesejahteraan. Kepercayaan pegawai akan mempengaruhi persepsi terhadap kualitas hubungan pertukaran yang saling memberikan timbal balik antara pegawai dengan organisasinya. dukungan organisasi yang dipersepsikan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang berhubungan dengan pelayanan, sehingga dapat dikatakan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pengukuran dukungan organisasi yang dipersepsikan yang dikembangkan oleh Eisenberger *et al.*, (2020) terdiri dari 10 item yaitu (1) nilai-nilai organisasi berkontribusi dengan pegawai; (2) perhatian organisasi terhadap pegawai; (3) unit organisasi membantu permasalahan pegawai; (4) kepedulian organisasi terhadap pegawai; (5) kesesuaian penempatan tugas dan kualifikasi jabatan; (6) kepedulian organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai; (7) penghargaan terhadap keberhasilan pegawai; (8) kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai; (9) dukungan organisasi dalam penyelesaian tugas pegawai; (10) penghargaan pendapat pegawai.

Motivasi kerja, menurut Atalic *et al.*, (2016; 92-93), adalah dorongan internal yang mendorong pegawai untuk mencapai kinerja maksimal. Selain itu Teori motivasi ini lebih menekankan pada apa dan bagaimana sebenarnya motivasi kerja pegawai, bukan sebagai kebutuhan yang pengukurannya untuk motivasi orang secara umumnya. Teori motivasi ini diukur dengan 5 indikator yakni (1) *Achievement*, (2) *Recognition*, (3) *Work It self*, (4) *Responsibility*, (5) *Advancement*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan atau desain *explanatory research* dengan tujuan untuk memberikan penjelasan hubungan kausal antara tiga variabel independen (kepemimpinan transformasional, dukungan organisasional yang dipersepsikan, dan motivasi kerja) terhadap satu variabel dependen (kinerja pegawai). Jika dilihat dari metode pengumpulan data, maka penelitian ini menggunakan desain penelitian survey dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Jika dilihat waktu pengumpulan data, maka penelitian ini menggunakan desain penelitian snapshot (pengumpulan data satu titik waktu) atau *cross-sectional*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada lingkup Sekretariat Kabupaten Bombana yang berjumlah 78 Orang (tidak termasuk pejabat Sekretaris daerah). Jumlah tersebut merupakan keseluruhan pegawai negeri sipil. Jenis data yang digunakan yaitu data kuantitatif. Sumber data yaitu data primer yang berupa jawaban responden penelitian atas persepsi evaluatif mereka tentang kepemimpinan transformasional, dukungan organisasional yang dipersepsikan (*Perceived Organizational Support*), motivasi kerja dan kinerja pegawai. Sedangkan data sekunder berupa laporan kepegawaian pada Sekretariat Kabupaten Bombana yang dikumpulkan dengan cara studi dokumentasi. Teknik pengumpulan data menggunakan angket atau kuesioner beserta wawancara untuk memperoleh informasi tambahan yang relevan. Pengukuran data primer yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan skala sikap menurut skala Likert 5-point, mulai dari “*sangat setuju*” sampai “*sangat tidak setuju*”. Teknik analisis data menggunakan metode statistika deskriptif dan statistika inferensial. Metode statistika deskriptif digunakan untuk menjelaskan perilaku atau karakteristik data variabel penelitian dalam bentuk distribusi frekuensi, dan rata-rata hitung. Sedangkan metode statistika inferensial digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependennya, sekaligus digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis penelitian. Untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian ini digunakan model analisis regresi linear berganda standardize (*standardized multiple regression*), dengan rumus umum sebagai berikut (Hair, Jr. *et al.*, 2019: 10):

$$\text{Variate value (Y)} = w_1X_1 + w_2X_2 + \dots w_nX_n$$

Dimana: *Variate value* (Y) adalah nilai variasi perubahan variabel terikat (*dependent*); X_1 - X_n adalah variabel bebas ke- i ($i = 1, 2, \dots, n$); $w_1, w_2, \dots, w_n$ adalah nilai tertimbang (*weight determined*) variabel independen ke- i ($i = 1, 2, \dots, n$) yang ditentukan dengan teknik multivariat. Terapan model persamaan tersebut dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

$$\hat{Y} = w_1 X_1 + w_2 X_2 + w_3 X_3$$

Di mana:

$\hat{Y}$ = nilai rata-rata tertimbang kinerja pegawai

X_1 = nilai rata-rata tertimbang kepemimpinan transformasional

X_2 = nilai rata-rata tertimbang dukungan organisasional yang dipersepsikan

X_3 = nilai rata-rata tertimbang motivasi kerja

w_1 = koefisien regresi standardized variable X_1

w_2 = koefisien regresi standardized variable X_2

w_3 = koefisien regresi standardized variable X_3

Penggunaan model regresi tertimbang seperti tersebut, didasarkan pada pertimbangan input data dalam pengolahan merupakan hasil perhitungan rata-rata atau perkalian bobot skor

jawaban responden dari setiap item pernyataan atau indikator variabel, serta pengukurannya menggunakan skala Likert, sehingga hasil estimasi perlu *distantdized (weight determined)* dalam teknik multivariat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil deskriptif variabel kepemimpinan transformational (X_1) memperoleh rata-rata skor jawaban sebesar 3,63 dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dengan 4 indikatornya di lingkup sekretariat daerah kabupaten bombana dapat dikatakan baik. Indikator *Individual Consideration* dengan nilai 3,70 berada pada kategori baik. Artinya bahwa mayoritas responden telah memiliki persepsi evaluatif tentang perhatian, kesempatan, dan dukungan pimpinan (atasan langsung), serta kepuasan bawahan atas keterlibatannya dalam pengambilan keputusan pimpinan dengan baik. Indikator *Idealized Influence* dengan nilai 3,53 berada pada kategori baik. Artinya bahwa mayoritas responden telah memiliki persepsi evaluatif tentang keteladanan dan kebijaksanaan pimpinan dalam menyelesaikan setiap permasalahan tugas/pekerjaan bawahan dengan baik. Indikator *Inspirational Motivation* dengan nilai 3,65 berada pada kategori baik. Artinya bahwa mayoritas responden telah memiliki persepsi evaluatif begitu baik tentang kemampuan pimpinan dalam memotivasi dan memberdayakan bawahan. Indikator *Intellectual stimulation* dengan nilai 3,64 berada pada kategori baik. Artinya bahwa mayoritas responden telah memiliki persepsi evaluatif begitu baik tentang keteladanan dan kebijaksanaan pimpinan dalam menyelesaikan setiap permasalahan tugas/pekerjaan bawahan.

Variabel dukungan organisasional yang dipersepsikan (X_2) memperoleh rata-rata skor jawaban sebesar 3,66 dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa dari jawaban responden atas 10 item indikator dan 10 item pernyataan yang digunakan dapat ditarik kesimpulan bahwa dukungan organisasional yang dipersepsikan yang diterapkan pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bombana dapat dikatakan baik. Artinya bahwa rata-rata pegawai organisasi merasakan komitmen yang tinggi dari pemimpin mereka terhadap kesuksesan tim dan individu. Pemimpin secara konsisten menunjukkan dukungannya melalui komunikasi yang jelas, kebijakan yang adil, dan penekanan pada pengembangan individu. Organisasi menyediakan sumber daya yang memadai untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuannya. Ini termasuk fasilitas, pelatihan, peralatan, dan dukungan finansial yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan efektif. Budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan kerja tim membuat pegawai merasa didukung dalam usaha mereka. Kolaborasi dihargai dan diupayakan, dan konflik dikelola secara konstruktif untuk mencapai solusi yang terbaik. Organisasi memberikan pengakuan dan penghargaan secara teratur kepada pegawainya untuk pencapaian mereka. Ini termasuk apresiasi verbal, penghargaan formal, dan insentif materi yang mengakui kontribusi dan prestasi individu. Selain dukungan praktis, organisasi juga menyediakan dukungan emosional bagi anggotanya. Ini mencakup program kesejahteraan pegawai, layanan konseling, dan jaringan dukungan untuk membantu mengatasi stres dan tekanan kerja. Pegawai organisasi merasa didengar dan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Ada mekanisme yang ditempatkan untuk memungkinkan partisipasi aktif dari semua tingkatan organisasi dalam menentukan arah dan strategi. Organisasi mendorong pengembangan profesional pegawainya melalui pelatihan, pendidikan lanjutan, dan kesempatan pengembangan karir. Ini membantu pegawai merasa didukung dalam upaya mereka untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Organisasi mengakui pentingnya keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi bagi kesejahteraan pegawainya. organisasi menyediakan program fleksibilitas kerja, cuti, dan layanan pendukung keluarga untuk membantu pegawai mencapai keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel motivasi kerja (X_3) memperoleh rata-rata skor jawaban sebesar 3,59 dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa dari jawaban responden atas 5 indikator dan 24 item pernyataan yang digunakan dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja pegawai yang diterapkan dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bombana dapat dikatakan baik. Indikator *achievement* dengan nilai 3,71 berada pada kategori baik. Artinya bahwa mayoritas responden telah mendapat keberhasilan yang baik dalam bekerja. Indikator *recognition* dengan nilai 3,63 berada pada kategori baik. Artinya bahwa mayoritas responden telah mendapat pengakuan, pengadiln prestasi serta penghargaan atas prestasi kinerja yang telah dicapai. Indikator *work it self* dengan nilai 3,48 berada pada kategori cukup baik. Artinya bahwa mayoritas responden mengenai kejelasan uraian tugas, kesesuaian beban dan target pekerjaan serta imbalan (insentif) yang diperoleh atas kinerja yang telah dicapai cukup baik. Indikator *responsibility* dengan nilai 3,53 berada pada kategori baik. Artinya bahwa mayoritas responden mengenai keinginan atau berkesempatan untuk memperbaiki kinerja yang diberikan pimpinan dapat dikatakan baik. Indikator *advancement* dengan nilai 3,58 berada pada kategori baik. Artinya bahwa mayoritas responden melakukan pengembangan diri dalam organisasi dapat dikatakan baik.

Koefisien determinasi (R^2) mengukur proporsi keragaman variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas. Semakin dekat nilai dengan angka 1 maka semakin kuat model tersebut dalam menerangkan variabel tak bebasnya. Berikut adalah hasil pengujian R^2 .

Tabel 1 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.901 ^a	.812	.802	.27603	.812	80.790	3	56	<.001

a. Predictors: (Constant), X_3 , X_1 , X_2

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai R^2 (*R-Square*) koefisien determinasi sebesar 0,812 artinya bahwa besaran pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (X_1), dukungan organisasional yang dipersepsikan (X_2) dan motivasi kerja (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah 81,2% sehingga pengaruh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model sebesar 18,8%.

Uji F digunakan untuk menguji secara simultan dengan menunjukkan apakah semua variabel independent (X_i) yang dimasukkan dalam model secara simultan mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (Y). Untuk mengetahui apakah variabel X_1 , X_2 , dan X_3 secara simultan berpengaruh terhadap variabel Y dengan menggunakan Uji F dimaksud, dilakukan dengan cara membandingkan nilai signifikansi F ($F_{sig.}$) berdasarkan hasil olahan SPSS dengan taraf kepercayaan (*level of significance*) $\alpha = 0,05$. Jika nilai $F_{sig.}$ lebih besar dari $\alpha_{0,05}$ ($F_{sig.} > \alpha_{0,05}$) maka secara statistik dapat dikatakan bahwa keseluruhan variabel X_1 , X_2 , dan X_3 yang dimasukkan dalam model tidak berberbeda nyata dengan nol (tidak signifikan), sehingga dapat dianggap bahwa secara simultan variabel X_1 , X_2 , dan X_3 tidak berpengaruh terhadap variabel Y . Demikian sebaliknya, jika nilai $F_{sig.}$ lebih kecil dari $\alpha_{0,05}$ ($F_{sig.} < \alpha_{0,05}$) maka secara statistik dapat dikatakan bahwa keseluruhan variabel X_1 , X_2 , dan X_3 yang dimasukkan dalam model berberbeda nyata dengan nol (signifikan), sehingga dapat dianggap bahwa secara simultan variabel X_1 , X_2 , dan X_3 berpengaruh nyata terhadap variabel Y . Untuk hasil pengujian simultan (uji F) dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2 Hasil Uji (F) Simultan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.467	3	6.156	80.790	<.001 ^b
	Residual	4.267	56	.076		
	Total	22.733	59			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan (uji F) diatas diperoleh F_{hitung} sebesar 80,790 dengan tingkat signifikansi 0,001. Oleh karena probabilitas (0,001) jauh lebih kecil dari α 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel independent yakni kepemimpinan transformasional (X_1), dukungan organisasional yang dipersepsikan (X_2) dan motivasi kerja (X_3) berpengaruh nyata terhadap variabel dependen kinerja pegawai (Y). sehingga pengajuan hipotesis 1 (H_1) dapat diterima karena terbukti kebenarannya.

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan membandingkan nilai t_{sig} dengan α 0,05. Apabila $t_{sig} < \alpha$ 0,05, maka H_1 , H_2 dan H_3 dapat diterima. Sebaliknya, apabila $t_{sig} > \alpha$ 0,05 maka H_1 , H_2 dan H_3 harus ditolak. Untuk hasil pengujian parsial (uji t) dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3 Hasil Pengujian Partial (t)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.356	.224		1.593	.117			
	X1	.473	.079	.512	6.015	<.001	.846	.627	.348
	X2	.203	.090	.227	2.254	.028	.777	.288	.130
	X3	.254	.107	.253	2.377	.021	.802	.303	.138

a. Dependent Variable: Y

Nilai t_{hitung} untuk koefisien regresi (w_1) sebesar 6,015 dengan $t_{sig} = 0,001$ yang berarti nilai $w_1 = 0,512$ berbeda nyata dengan nol ($w_1 \neq 0$). Untuk itu signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) diperoleh t_{hitung} sebesar 6,015 dengan t_{sig} sebesar 0,001 yang berarti lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai koefisien w_1 sebesar 0,512 dapat diartikan secara statistika variabel kepemimpinan transformasional (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). atas dasar ini bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dapat dimasukkan sebagai salah satu variabel penduga bagi kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bombana sehingga pengajuan hipotesis 2 (H_2) dapat diterima.

Nilai t_{hitung} untuk koefisien regresi (w_2) sebesar 2,254 dengan $t_{sig} = 0,028$ yang berarti nilai $w_2 = 0,227$ berbeda nyata dengan nol ($w_2 \neq 0$). Untuk itu signifikansi pengaruh dukungan organisasional yang dipersepsikan (X_2) diperoleh t_{hitung} sebesar 2,254 dengan t_{sig} sebesar 0,028 yang berarti lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai koefisien w_2 sebesar 0,227 dapat diartikan secara statistika variabel dukungan organisasional yang dipersepsikan (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

atas dasar ini bahwa variabel dukungan organisasional yang dipersepsikan (X_2) dapat dimasukkan sebagai salah satu variabel penduga bagi kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bombana sehingga pengajuan hipotesis (H_3) dapat diterima.

Nilai t_{hitung} untuk koefisien regresi (w_3) sebesar 2,377 dengan $t_{sig} = 0,021$ yang berarti nilai $w_3 = 0,253$ berbeda nyata dengan nol ($w_3 \neq 0$). Untuk itu signifikansi pengaruh motivasi kerja (X_3) diperoleh t_{hitung} sebesar 2,377 dengan t_{sig} sebesar 0,021 yang berarti lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai koefisien w_3 sebesar 0,253 dapat diartikan secara statistika variabel motivasi kerja (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). atas dasar ini bahwa variabel motivasi kerja (X_3) dapat dimasukkan sebagai salah satu variabel penduga bagi kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bombana sehingga pengajuan hipotesis 4 (H_4) dapat diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai di lingkup sekretariat daerah kabupaten bombana. Kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang penuh inspirasi dan motivasi, dengan menyampaikan visi yang jelas, membangkitkan emosi pegawai, dan membantu pegawai melihat arti dan tujuan dari pekerjaan mereka. Selain itu, kepemimpinan transformasional ini juga mendorong keterlibatan pegawai dengan memberikan perhatian dan dukungan yang personal, serta fokus pada pengembangan potensi individu pegawai. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi, serta memberdayakan pegawai dengan memberikan otonomi dalam menjalankan tugas mereka. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan transformasional di lingkup sekretariat daerah kabupaten bombana dapat dikatakan efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, mendukung, dan memotivasi pegawai untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal, yang pada gilirannya berdampak pada produktivitas dan hasil organisasi secara keseluruhan. Hal ini selaras dengan penelitian Rita *et al* (2017), yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional dengan keempat indikator yakni *Individualized Consideration*, *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, dan *Intellectual stimulation* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan penelitian Raveendran dan Gamage (2022) yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dukungan organisasional yang dipersepsikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun dampaknya relatif kecil dibandingkan dengan faktor lain seperti kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi dukungan organisasional mencakup ketidakjelasan dalam dukungan yang diberikan, keterbatasan sumber daya yang sebenarnya disediakan, ketidaksesuaian dengan kebutuhan individu, ketidakpastian dalam kebijakan organisasi, dan faktor-faktor eksternal yang memoderasi dukungan tersebut. Meskipun demikian, dukungan organisasional yang merata dan konsisten di seluruh tingkatan organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Hal ini selaras dengan temuan penelitian Xin Guan *et al.*, (2014) dimana dukungan organisasional yang komprehensif, meliputi aspek sosial, instruksional, instrumental, dan pengakuan, memiliki dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai terhadap visi dan tujuan organisasi. Sebaliknya hasil penelitian yang dilakukan Vita Mei Dwi Ariyanti *et al.*, (2022) bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dikarenakan berdasarkan temuannya bahwa masih banyak pegawai yang tidak mendapatkan dukungan organisasi, baik itu dukungan pimpinan maupun dukungan sesama rekan kerja dalam organisasi. selain itu dukungan teknologi sarana prasarana juga kurang memadai sehingga pegawai susah menghasilkan kinerja yang telah ditarget oleh organisasi. serta karena adanya alasan yang tidak jelas, pegawai sering memanfaatkan pemberian tugas yang diberikan organisasi. Berdasarkan perbedaan temuan

diatas perlu diakui bahwa masih ada tantangan dalam implementasi dukungan organisasional yang efektif, seperti ketidakjelasan, keterbatasan sumber daya, dan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi persepsi pegawai. Oleh karena itu, penting bagi organisasi, seperti Sekretariat Daerah Kabupaten Bombana, untuk terus meningkatkan dan memperbaiki dukungan organisasional yang diberikan kepada pegawai guna mencapai kinerja yang optimal.

Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan sekretariat daerah kabupaten bombana. Indikator-indikator motivasi kerja, seperti pencapaian, pengakuan, kepuasan intrinsik dari pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan karir, secara bersama-sama memainkan peran penting dalam merangsang semangat dan dedikasi pegawai. Pemahaman terhadap kebutuhan individu dan implementasi strategi motivasi yang sesuai dengan indikator tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memelihara kinerja pegawai yang optimal. Meskipun demikian, keberhasilan motivasi kerja juga terkait dengan faktor lain seperti dukungan organisasional dan kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, penting bagi sekretariat daerah kabupaten bombana untuk meningkatkan dorongan pimpinan, memberikan kesempatan yang adil, dan memperkuat dukungan organisasional guna memastikan motivasi kerja pegawai tetap tinggi dan berdampak positif terhadap kinerja mereka. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Hersona dkk (2017), Parmin (2016), Istiqomah (2015), Hendrawan dkk (2015) Mangkunegara dkk (2015), Taghulih (2015) dan Suwuh (2015) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya penelitian yang dilakukan Maryami (2016), yang menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan temuannya bahwa motivasi kerja ini berperan penting dalam pencapaian prestasi kerja pegawai, peran penting artinya baik tidaknya prestasi kerja pegawai tergantung dari besarnya motivasi kerja seorang pegawai. Besarnya motivasi kerja pegawai sebenarnya seberapa besar peran pimpinan organisasi memberikan dorongan serta pemberian kesempatan, dan dukungan organisasi dalam. Hal ini dilihat dari jawaban responden pada uji analisis faktor. dalam uji analisis faktor terdapat bahwa peran pimpinan untuk mendorong pegawai berprestasi masih kurang, serta pemberian penghargaan berupa imbalan insentif juga masih kurang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa baik secara simultan maupun secara parsial, kepemimpinan transformasional, dukungan organisasional yang dipersepsikan, dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai organisasi. Kepemimpinan transformasional yang memperhatikan kebutuhan individu, dukungan organisasional yang mencakup aspek-aspek kebijakan, sumber daya, dan panduan yang jelas, serta motivasi kerja yang didorong oleh pencapaian, pengakuan, karakteristik tugas, tanggung jawab, dan kesempatan pengembangan karir, semua merupakan faktor-faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai secara positif. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai, perlu adanya upaya dari organisasi untuk terus memperkuat implementasi kepemimpinan transformasional, memperjelas dukungan organisasional, dan memelihara motivasi kerja pegawai.

Saran diperlukan upaya yang lebih fokus dan intensif dari pimpinan unit kerja organisasi untuk meningkatkan kualitas dukungan organisasional, memperkuat karakteristik tugas yang memperkaya dan memberikan tanggung jawab yang jelas kepada pegawai, serta mengembangkan kualitas kepemimpinan transformasional dengan menekankan keteladanan yang positif. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan pengukuran komposit dukungan organisasional dengan cara menggabungkan pengukuran dukungan

organisasional dari Eisenberger *et al.* (2020), dukungan atasan (pimpinan langsung) dari Rhoades *et al.* (2001), dan dukungan rekan sekerja (*co-worker support*) dari Pua *et al.* (2016) sehingga diperoleh kesimpulan yang lebih komprehensif tentang pengaruh dukungan organisasional yang dipersepsikan secara komposit terhadap kinerja individual pegawai. Selanjutnya pengukuran motivasi kerja pegawai yang dalam penelitian ini menggunakan konsep motivasi kerja berbasis kepuasan kerja dari Herzberg's *two-factor theory of work motivation* dapat diganti dengan pengukuran motivasi kerja yang berbasis pada sumber motivasi diri pegawai seperti pengukuran Barbutto *et al.* (1998) yang dikenal dengan "*Motivation Source Inventory*" (MSI) yang indikatornya terdiri *ekstrinsic work motivation* dan *intrinsic work motivation*. Selain itu peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan sampel yang lebih besar untuk memperkuat temuan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja pegawai di sektor pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariyanti, Vita Mei Dwi dan Tristina Rijanti. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformational, Dukungan Organisasi, dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan pada PerUMDA Air Minum Banyuwili Kabupaten Rembang. *Jurnal of Management & Bisnis*. SEIKO. ISSN : 2598-831X (Print). ISSN : 2598-8301 (Online).
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Buku Pegangan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Armstrong. London: Penerbit Halaman Kogan.
- Atalic, et al. 2016. "*Herzberg's Motivation-Hygiene Theory Applied to High School Teachers in Turkey*". *European Journal of Multidisciplinary Studies*. Vol.1 Nr.4. ISSN 2414-8385 (Online). ISSN 2414-8377 (Print).
- Barbutto, J. E., & Scholl, R. W. (1998). Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation. *Psychological Reports*, 82(3), 1011-1022. <https://doi.org/10.2466/pr0.1998.82.3.1011>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Eisenberger, et al., (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 7. 10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917.
- Guan, Xin, et al., (2014). The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: A questionnaire Survey. *BMC medical education*. 14. 50. 10.1186/1472-6920-14-50.
- Hair, J.F. et al., (2019), "When to use and how to report the results of PLS-SEM", *European Business Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Hendrawan, Aditya, dkk. 2015. "Pengaruh Motivasi Kerja, disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan" *Jurnal Publikasi Administrasi Bisnis*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro.
- Hersona, Sonny. 2017. "*Influence of Work Motivation and Work Discipline on Employees' Performance*" *Journal of Applied Management (JAM)*. Volume 15 Number 3, *Indexed in Google Scholar*.
- Herzberg, F. (1959) *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
- Istiqomah, Siti Noer, dkk. 2015. "Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta, Dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening" *Siasat Bisnis*. Vol. 19. No.1 Januari 2015.

- Koopmans, et al., (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*. 56. 10.1097/JOM.0000000000000113.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. “*Effect of Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia)*” *Department of Psychology, Faculty of Psychology in Mercur Buana University, Jakarta, Indonesia. Universal Journal of Management* 3 (8): 318-328, 2015. DOI: 10.13189/ujm.2015.030803.
- Maryami. 2016. “Analisis Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jepara). Tesis. Program Studi Magister Manajemen. Fakultas ekonomi. Universitas Muria Kudus 2016.
- Puah, Lee & Ong, Lin Dar & Chong, Wei Ying. (2016). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and perceived co-worker support on safety and health compliance. *International journal of occupational safety and ergonomics : JOSE*. 22. 1-7. 10.1080/10803548.2016.1159390.
- Raveendran, T. (2022). Influence of transformational and transactional leadership on employee performance.
- Rhoades, et al., (2001) Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rita, et al., 2018. Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance, *International Journal of Law and Management*, Vol. 60 No. 4, pp. 953-964. DOI: 10.1108/IJLMA-03-2017-0026.
- Smith, et al., (2021). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of Sport and Exercise*. 14. 249–257. 10.1016/j.psychsport.2012.10.002.
- Suwuh, Meisy. 2015. “*The Influence of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance at Bank Sulut KCP Likupang*” *International Business Administration (IBA), Journal EMBA*, Vol. 3 No.4 December 2015, ISSN 2303-1174.
- Taghulihi, Iin Angelia. 2015. “*The Effect of Motivation, Career Development, and Work Discipline on Employee Performance at PT. Bank Sulutgo in Tagulandang*” *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Volume 15 No. 05 Tahun 2015.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Wang, et al., (2019). Motivation factors of knowledge collaboration in virtual communities of practice: a perspective from system dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 466-488.