

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL YANG DIMEDIASI KOMPETENSI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BIRO UMUM SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

Oleh :

¹Muhammad Ali, ²Vebby Anwar, ³Wa Ode Likewati

^{1,2,3}Departemen Manajemen, Pascasarjana, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong
Jalan K.H. Ahmad Dahlan No. 1, Mariat Pantai, Distrik Aimas, Kabupaten Sorong, Provinsi Papua Barat
Daya, kode pos 98418, Indonesia

e-mail : Andirwan261@gmail.com

ABSTRACT

This study examines the effect of transformational leadership on employee performance by incorporating competence and job satisfaction as mediating mechanisms within the General Bureau of the Regional Secretariat of Southwest Papua Province. A quantitative survey design was employed, collecting Likert scale responses from 119 employees, and the proposed relationships were tested using path analysis in SPSS version 26 after establishing instrument adequacy and meeting key analytical assumptions. The findings indicate that transformational leadership is associated with stronger employee competence and higher job satisfaction. However, the direct effect of transformational leadership on performance is not sufficiently supported, suggesting that bureaucratic context and relational dynamics may constrain the translation of leadership behaviors into observable work outcomes. When competence and job satisfaction operate as mediators, both emerge as effective pathways through which transformational leadership contributes to performance by strengthening task related capability and fostering more positive work experiences. The implications highlight the need for competence development initiatives, job satisfaction management, and stronger merit based and accountable staffing practices, so leadership influence becomes more institutionalized and performance oriented. Research limitations include the cross-sectional design and reliance on perceptual measures. This study adds value by clarifying how mediation mechanisms function in a public sector setting within a newly established province, particularly under conditions where leadership does not translate into performance directly.

Keywords: *Transformational Leadership, Competence, Job Satisfaction, Employee Performance, Public Sector*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan mempertimbangkan peran mediasi kompetensi dan kepuasan kerja pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap 119 pegawai dengan kuesioner skala Likert, kemudian data dianalisis menggunakan analisis jalur dengan bantuan SPSS versi 26 setelah instrumen dinyatakan layak dan model memenuhi prasyarat analisis. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan peningkatan kompetensi dan kepuasan kerja pegawai. Namun, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional

terhadap kinerja tidak menunjukkan dukungan empiris yang memadai, sehingga mengindikasikan adanya karakteristik birokrasi dan dinamika relasional yang dapat membatasi konversi perilaku kepemimpinan menjadi capaian kerja. Ketika kompetensi dan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi, keduanya terbukti menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui penguatan kapasitas kerja dan pengalaman kerja yang lebih positif. Implikasi penelitian menekankan pentingnya intervensi pengembangan kompetensi, pengelolaan kepuasan kerja, serta penguatan merit dan akuntabilitas pembinaan pegawai agar dampak kepemimpinan lebih terinstitusionalisasi pada kinerja. Keterbatasan penelitian terletak pada desain cross-sectional dan penggunaan data persepsi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Organisasi Public

PENDAHULUAN

Dalam kerangka reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas layanan publik, kinerja pegawai menjadi indikator penting untuk menilai efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah. Peningkatan kinerja pegawai di sektor pemerintahan daerah juga berkaitan langsung dengan kapasitas daerah dalam mendorong pembangunan wilayah, terutama pada era desentralisasi ketika pemerintah daerah memperoleh kewenangan lebih luas untuk mengelola sumber daya serta menyelenggarakan layanan publik sesuai kebutuhan masyarakat. Kerangka otonomi daerah yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 menegaskan bahwa penyelenggaraan pemerintahan daerah harus diarahkan untuk meningkatkan efektivitas birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Namun, praktik di berbagai daerah menunjukkan bahwa tantangan kinerja pegawai masih menjadi isu yang menonjol dan berpotensi menurunkan kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

Wibowo (2014) menegaskan beberapa indikator penentu kinerja, antara lain tujuan, standar, umpan balik, fasilitas, kompetensi, motif, dan peluang. Dalam konteks aparatur sipil negara, penilaian kinerja juga secara normatif menuntut ukuran yang terstruktur melalui sistem manajemen kinerja pegawai. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS yang selama ini banyak dirujuk telah dicabut dan dinyatakan tidak berlaku melalui Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019. Pembaruan regulasi tersebut menegaskan bahwa kinerja ASN perlu dinilai dengan pendekatan manajemen kinerja yang lebih sistematis, bukan sekadar pengukuran administratif semata.

Pentingnya kinerja pegawai semakin kuat dalam konteks Provinsi Papua Barat Daya sebagai salah satu provinsi termuda di Indonesia yang resmi dibentuk pada 8 Desember 2022 melalui Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2022. Sebagai daerah otonom baru, kebutuhan akan tata kelola pemerintahan yang efektif menjadi prasyarat untuk memperkuat fondasi penyelenggaraan pemerintahan, sehingga perangkat daerah dituntut bekerja adaptif dalam membangun sistem kerja, memperjelas prosedur, serta menata koordinasi lintas unit.

Dalam struktur Sekretariat Daerah, Biro Umum memiliki peran penting karena menangani urusan keprotokoleran, administrasi pimpinan, serta urusan rumah tangga pimpinan daerah, sehingga kelancaran layanan internal pemerintahan sangat bergantung pada kapasitas dan performa pegawai di unit ini. Kompleksitas tugas Biro Umum juga tercermin pada struktur organisasi yang terdiri dari beberapa bagian dan subbagian, serta komposisi sumber daya manusia yang relatif besar. Kondisi ini menuntut pengelolaan SDM yang terarah agar koordinasi lintas bagian, ketepatan layanan, dan mutu output administratif dapat terjaga.

Kondisi disiplin menjadi semakin sensitif karena absensi masih digunakan sebagai tolok ukur pemberian tunjangan kinerja, sehingga persoalan kehadiran berpotensi memengaruhi persepsi keadilan, motivasi, serta kepuasan kerja pegawai. Dalam aspek disiplin ASN, Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 yang sering dirujuk telah dicabut dan diganti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS. Pergeseran regulasi ini menegaskan bahwa organisasi publik dituntut menegakkan disiplin secara lebih jelas, namun efektivitasnya tetap ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dan sistem pengelolaan kinerja di tingkat unit kerja.

Dalam kerangka perilaku organisasi, kepemimpinan kerap dipahami sebagai faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi, termasuk organisasi publik, karena pemimpin memiliki kewenangan untuk merencanakan, mengarahkan, mengoordinasikan, serta mengawasi perilaku kerja pegawai (Ángeles López-Cabarcos et al., 2022). Berbagai temuan empiris juga menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berhubungan positif dengan kinerja dan kepuasan kerja pegawai (Kouzes & Posner, 2017). Secara khusus, kepemimpinan transformasional dipahami sebagai perilaku kepemimpinan yang membangun kepercayaan, kekaguman, loyalitas, dan motivasi pengikut untuk melampaui ekspektasi awal (Rafique et al., 2022). Kepemimpinan transformasional juga dicirikan oleh pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Hasil penelitian terkini menegaskan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi keluaran kerja pegawai melalui proses psikologis dan perilaku yang mendukung performa sehari-hari (Bakker et al., 2023).

Dalam konteks pemerintahan daerah di Indonesia, model kompetensi manajerial juga menegaskan pentingnya keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan teknis sebagai fondasi kompetensi yang berhubungan dengan efektivitas organisasi (Irawati & Munajat, 2023). Di sisi lain, kepuasan kerja merupakan evaluasi pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya yang berpengaruh pada konsistensi perilaku kerja dan kualitas kinerja. Hasil penelitian lainnya menunjukkan adanya hubungan yang bermakna antara kepuasan kerja dan kinerja, meskipun besaran hubungan dapat bervariasi sesuai konteks dan desain penelitian (Katebi et al., 2022). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga terbukti memengaruhi luaran kerja melalui jalur sikap dan kondisi psikologis yang melekat pada pengalaman kerja pegawai (Vuong et al., 2023).

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa relasi sosial di dalam organisasi berkembang melalui proses pertukaran sumber daya yang bernilai, baik yang bersifat material maupun sosioemosional, seperti dukungan, penghargaan, perhatian, rasa dihormati, dan kesempatan berkembang. Pertukaran tersebut melahirkan ekspektasi timbal balik dan membentuk kualitas hubungan kerja dari waktu ke waktu. Berbeda dengan transaksi ekonomi yang cenderung tegas, terukur, dan berjangka pendek, pertukaran sosial lebih banyak ditopang oleh kepercayaan, penilaian atas niat baik, serta norma timbal balik yang memandu perilaku individu ketika menerima perlakuan tertentu dari pihak lain (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dalam kerangka sosiologis, pertukaran sosial juga terkait dengan bagaimana akses terhadap sumber daya bernilai dapat menghasilkan ketergantungan, dan ketergantungan tersebut menciptakan potensi pengaruh atau kekuasaan dalam relasi sosial (Blau, 1964).

Didalam SET, terdapat beberapa asumsi utama yang mendasari. Pertama, pertukaran sosial beroperasi melalui norma timbal balik, yakni kecenderungan individu membalas perlakuan yang diterima dengan perilaku yang dianggap pantas dan menguntungkan pihak pemberi. Norma ini membuat individu tidak sekadar menerima perlakuan positif sebagai “pemberian”, tetapi memaknainya sebagai sinyal hubungan yang layak dijaga melalui respons yang setara, misalnya meningkatkan kontribusi kerja dan perilaku kooperatif (Gouldner, 1960).

Kemudian, pertukaran sosial membutuhkan kepercayaan dan konsistensi. Ketika organisasi atau pimpinan konsisten menunjukkan perlakuan yang adil, suportif, dan menghargai martabat pegawai, hubungan pertukaran meningkat kualitasnya, sehingga pegawai lebih bersedia memberikan respons positif dalam bentuk sikap kerja dan perilaku kinerja. Sebaliknya, perlakuan yang inkonsisten atau dipersepsikan tidak tulus akan melemahkan kepercayaan, dan pada akhirnya menurunkan kualitas hubungan pertukaran (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Selanjutnya, pertukaran sosial bersifat bertahap dan kumulatif. Kualitas hubungan tidak terbentuk secara instan, tetapi merupakan akumulasi pengalaman berulang yang membentuk penilaian pegawai mengenai apakah perlakuan yang diterima layak dibalas. Dalam tahap ini, unsur kekuasaan dan ketergantungan menjadi relevan karena pihak yang menguasai sumber daya penting cenderung memiliki kapasitas lebih besar untuk membentuk perilaku pihak lain, terutama ketika sumber daya tersebut sulit diperoleh dari sumber alternatif (Blau, 1964).

Proposisi kunci SET menyatakan bahwa perlakuan positif dari pihak yang memiliki otoritas atau kontrol atas sumber daya strategis akan meningkatkan kualitas hubungan pertukaran. Kualitas hubungan ini kemudian mendorong respons positif dari pihak penerima perlakuan, seperti meningkatnya kepuasan kerja, komitmen, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi melampaui tuntutan minimal, yang pada akhirnya memperkuat kinerja (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Proposisi tersebut menegaskan bahwa perilaku pemimpin sering dipersepsikan sebagai representasi organisasi. Artinya, cara pemimpin memperlakukan pegawai akan ditafsirkan sebagai cerminan dukungan dan penghargaan organisasi. Ketika pegawai menilai perlakuan tersebut bernilai dan adil, norma timbal balik menguat, sehingga pegawai terdorong mengembalikan “nilai” yang diterima melalui perilaku kerja yang lebih bertanggung jawab, lebih kooperatif, dan lebih produktif (Cropanzano & Mitchell, 2005; Gouldner, 1960).

Dalam penelitian ini, SET berperan sebagai kerangka besar yang menjelaskan mengapa kepemimpinan transformasional layak diposisikan sebagai pemicu perubahan kinerja melalui kompetensi dan kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional dapat dipersepsikan pegawai sebagai perlakuan bernilai dalam bentuk perhatian individual, pemberdayaan, arahan yang jelas, dukungan pengembangan, dan penguatan makna kerja. Perlakuan seperti ini tidak berhenti pada level hubungan interpersonal, tetapi membentuk kualitas pertukaran sosial antara pegawai dan figur pemimpin sebagai representasi organisasi. Ketika hubungan pertukaran membaik, pegawai cenderung merespons dengan meningkatkan kualitas kontribusi kerja sebagai bentuk timbal balik, sehingga kinerja lebih mungkin meningkat (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Sementara pada jalur kompetensi, perlakuan pemimpin yang menstimulasi pembelajaran, memberi umpan balik, menyediakan dukungan teknis maupun sosial, serta menantang pegawai untuk berkembang dapat dipahami sebagai investasi sosial organisasi terhadap kapasitas pegawai. Norma timbal balik membuat pegawai terdorong memanfaatkan investasi tersebut untuk meningkatkan penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Dalam logika pertukaran sosial, peningkatan kompetensi ini bukan semata hasil pelatihan, tetapi juga respons terhadap dukungan yang dinilai berarti, yang kemudian tercermin pada kemampuan menghasilkan output kerja yang lebih baik.

Transformational leadership theory berangkat dari pemahaman bahwa kepemimpinan bukan sekadar aktivitas mengarahkan pekerjaan, melainkan proses memengaruhi pengikut sehingga terjadi perubahan pada cara berpikir, orientasi nilai, komitmen, dan tingkat motivasi menuju pencapaian tujuan yang lebih tinggi. Akar konseptualnya dapat ditelusuri pada karya Burns yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai proses

relasional ketika pemimpin dan pengikut saling mengangkat tingkat motivasi serta moralitas untuk menghasilkan perubahan yang bermakna bagi organisasi dan manusia yang berada di dalamnya (Burns, 1978).

Seiring berkembangnya kajian kepemimpinan, Bass memperluas gagasan tersebut dengan menekankan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dioperasionalkan sebagai perilaku yang dapat diamati, dipelajari, dan berdampak pada kinerja melampaui ekspektasi awal, sehingga konsepnya menjadi lebih aplikatif untuk penelitian organisasi modern (Burns, 1978). Dalam tradisi ini, Bass & Avolio kemudian memformulasikan kepemimpinan transformasional sebagai seperangkat perilaku pemimpin yang terukur, yang secara umum terstruktur pada dimensi pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, serta banyak diuji menggunakan Multifactor Leadership Questionnaire atau MLQ (B. Avolio & Bass, 2004).

Bertolak dari definisi tersebut, teori ini dibangun oleh beberapa asumsi penting yang membuatnya relevan untuk menjelaskan dinamika kerja di organisasi publik. Pertama, pemimpin transformasional tidak berhenti pada fungsi administratif atau pengendalian tugas, melainkan membentuk makna kerja dan arah tujuan melalui visi, keteladanan, dan inspirasi. Dalam praktiknya, perilaku ini membuat pegawai melihat pekerjaannya bukan hanya sebagai rangkaian aktivitas rutin, tetapi sebagai bagian dari kontribusi yang lebih besar bagi organisasi, sehingga muncul dorongan internal untuk bekerja lebih baik.

Selanjutnya, pemimpin transformasional mendorong perubahan cara berpikir pengikut melalui stimulasi intelektual. Asumsi ini menempatkan pegawai sebagai subjek aktif yang mampu menilai ulang proses kerja, mengajukan perbaikan, serta mencari cara baru yang lebih tepat untuk menyelesaikan pekerjaan, bukan sekadar mengikuti prosedur tanpa refleksi (Bass & Avolio, 1994). Pada titik ini, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai penggerak pembelajaran dan adaptasi, yang menjadi sangat penting ketika organisasi berhadapan dengan tuntutan layanan publik yang terus berubah.

Kemudian, asumsi berikutnya menekankan bahwa pemimpin transformasional memandang pegawai sebagai individu yang memiliki kebutuhan perkembangan yang berbeda. Karena itu, perhatian individual menjadi mekanisme yang menonjol, misalnya melalui coaching, dukungan personal, pemberian umpan balik yang konstruktif, dan peluang berkembang yang disesuaikan dengan kapasitas serta tantangan pegawai. Dengan kata lain, teori ini mengandaikan bahwa kinerja dan kualitas kerja tidak dapat dilepaskan dari bagaimana pemimpin memperlakukan pegawai sebagai manusia yang memiliki potensi untuk ditumbuhkan, bukan hanya sebagai pelaksana tugas semata (Bass & Avolio, 1994).

Dari asumsi-asumsi tersebut, teori kepemimpinan transformasional menegaskan proposisi utama bahwa perilaku kepemimpinan transformasional akan meningkatkan *outcome* kerja pegawai melalui pembentukan motivasi, penguatan keterikatan pada tujuan, serta peningkatan kapasitas psikologis dan kompetensi kerja. Pengaruh ideal dan motivasi inspiratif berkontribusi pada tumbuhnya kepercayaan, komitmen, serta kesiapan pegawai untuk mengarahkan energi kerjanya pada tujuan organisasi. Stimulasi intelektual mendorong pembelajaran, pemecahan masalah, dan kemauan memperbaiki proses kerja sehingga pegawai lebih adaptif dan lebih terampil dalam menghadapi kompleksitas pekerjaan. Sementara itu, pertimbangan individual memfasilitasi pembinaan dan pengembangan pegawai, yang pada akhirnya memperkuat kemampuan kerja sekaligus menumbuhkan pengalaman kerja yang lebih positif. Karena itu, teori ini memberikan penjelasan yang kuat mengenai mengapa kepemimpinan transformasional berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat kompetensi, dan kemudian memengaruhi kinerja (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994).

Model kepemimpinan transformasional ini telah digunakan luas dalam berbagai konteks organisasi dan menjadi dasar pengukuran kepemimpinan yang banyak dirujuk

melalui instrumen pengukuran yang dikembangkan oleh Bass & Avolio (1994). Beberapa referensi juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan berbagai outcome kerja yang penting, termasuk peningkatan kinerja, kepuasan kerja, dan penguatan motivasi intrinsik (Robbins & Judge, 2017). Hal tersebut memperkuat argumen bahwa pemimpin yang mampu menjalankan keempat dimensi tersebut berpotensi menciptakan iklim kerja yang lebih mendukung, sekaligus mendorong pegawai bekerja lebih efektif.

Selain kerangka *Four I's*, beberapa referensi lain juga menambahkan indikator yang memperkaya pemahaman tentang kepemimpinan transformasional. Salah satu indikator yang sering ditekankan adalah karisma dari Robbins & Judge, yaitu kemampuan pemimpin membangun daya tarik personal yang memunculkan kekaguman dan kepercayaan pengikut sehingga pengikut terdorong mengikuti arah dan visi pemimpin (Irfan et al., 2023). Di samping itu, Danim (2004) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional juga tampak dari kemampuan pemimpin memberdayakan bawahan melalui pemberian kepercayaan, pendelegasian tanggung jawab, serta dukungan pengembangan kapasitas kerja. Pemberdayaan ini memperluas peran pegawai sebagai pelaksana menjadi mitra kerja yang aktif, sehingga ruang belajar dan inovasi lebih mungkin terbentuk.

Secara konseptual, kinerja individu dapat dijelaskan sebagai konstruk multidimensi. Salah satu pengukuran generik yang banyak dirujuk memandang kinerja individu terdiri dari *task performance*, *contextual performance*, dan *counterproductive work behavior* (Koopmans et al., 2011). *Task performance* menekankan efektivitas pelaksanaan tugas inti jabatan, *contextual performance* menekankan kontribusi perilaku yang mendukung iklim kerja dan kelancaran organisasi seperti kerja sama dan inisiatif, sedangkan perilaku kontraproduktif menggambarkan tindakan yang menghambat organisasi. Kerangka ini penting di dalam sektor publik karena kinerja birokrasi tidak hanya ditentukan oleh pemenuhan target kerja, tetapi juga kualitas perilaku kerja yang menjaga integritas pelayanan, koordinasi, serta kepatuhan pada aturan.

Dalam konteks Aparatur Sipil Negara, pengertian kinerja melekat pada sistem manajemen kinerja formal yang menekankan objektivitas pembinaan karier dan prestasi. Perubahan kebijakan penilaian kinerja PNS di Indonesia memperlihatkan upaya negara untuk menggeser orientasi penilaian dari formalitas administratif menuju penilaian yang lebih terukur. Sistem DP3 yang diatur dalam PP Nomor 10 Tahun 1979 menjadi rujukan lama penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS (Pemerintah Republik Indonesia, 1979). Selanjutnya pemerintah menerbitkan PP Nomor 46 Tahun 2011 yang memperkenalkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai basis penilaian prestasi kerja (Pemerintah Republik Indonesia, 2011). Reformasi berikutnya menegaskan kembali prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan melalui PP Nomor 30 Tahun 2019 (PP No. 30, 2019). Dalam kerangka ini, kinerja tidak berhenti pada pemenuhan dokumen penilaian, melainkan harus mencerminkan pencapaian target kerja dan perilaku kerja yang benar-benar terjadi di lapangan.

Meski demikian, literatur penilaian kinerja menunjukkan bahwa tantangan terbesar dalam penilaian kinerja sering muncul pada aspek *rating* yang rentan bias, baik karena subjektivitas penilai, efek kedekatan, maupun kepentingan tertentu. DeNisi & Murphy (2017) menegaskan bahwa praktik penilaian kinerja di organisasi sering menghadapi masalah reliabilitas dan pemanfaatan hasil penilaian, karena *rating* tidak selalu merepresentasikan kinerja yang sesungguhnya, melainkan juga dipengaruhi konteks sosial dan tujuan penilaian. Oleh karena itu, dalam penelitian ASN, pembahasan kinerja perlu menempatkan kinerja sebagai konstruk yang dinilai melalui indikator terukur sekaligus memperhatikan realitas organisasi birokrasi yang berpotensi menghadapi formalitas penilaian.

Dalam penelitian ini, kinerja pegawai diposisikan sebagai *outcome* yang dipengaruhi kepemimpinan transformasional melalui peningkatan kompetensi dan kepuasan kerja. Artinya, kinerja dipahami sebagai capaian kerja yang terlihat pada kualitas hasil, kuantitas penyelesaian tugas, ketepatan waktu, efektivitas pemanfaatan sumber daya, kemandirian dalam pelaksanaan pekerjaan, serta komitmen kerja yang menopang konsistensi pelayanan. Penekanan ini relevan dengan karakter Biro Umum Setda yang beroperasi pada layanan administratif dan koordinasi lintas bagian, sehingga kualitas kinerja tidak cukup dinilai dari hadirnya pegawai, tetapi dari mutu penyelesaian pekerjaan, kelancaran koordinasi, dan ketepatan layanan sesuai standar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel-variabel yang telah ditentukan. Metode kuantitatif dipilih karena dapat memberikan data yang terukur dan memungkinkan analisis statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Rancangan *explanatory research* digunakan untuk memahami hubungan sebab akibat antara kepemimpinan transformasional, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Menurut Creswell (2014), rancangan ini cocok untuk penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan antar variabel, serta memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan subjek penelitian yaitu seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Pekerja harian lepas (PHL) yang bekerja di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya sebanyak 119 orang. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan sampel jenuh. Hal ini berarti bahwa seluruh populasi dalam penelitian ini menjadi sampel karena jumlahnya tidak begitu besar. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan terdiri dari dua teknik utama, yaitu analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Pemilihan kedua pendekatan ini disesuaikan dengan tujuan penelitian untuk mengetahui gambaran umum karakteristik data, serta menganalisis hubungan kausal langsung maupun tidak langsung antar variabel Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

HASIL PENELITIAN

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan nilai *Corrected Item Total Correlation* dengan standar keputusan bahwa suatu indikator dinyatakan valid apabila nilai *r* hitung lebih besar daripada *r* tabel.

Tabel 1 Hasil uji validitas

Variabel dan Indikator	Corrected Item-Total Correlation	R-Tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional			
Idealized Influence	0.818	0.180	Valid
Inspirational motivation	0.756	0.180	Valid
Intellectual stimulation	0.751	0.180	Valid
Individualized consideration	0.820	0.180	Valid
Kompetensi			
Pengetahuan	0.762	0.180	Valid
Keterampilan	0.630	0.180	Valid
Sikap atau Perilaku	0.590	0.180	Valid

Variabel dan Indikator	Corrected Item-Total Correlation	R-Tabel	Keterangan
Kepuasan Kerja			
Kepuasan terhadap pekerjaan	0.572	0.180	Valid
Kepuasan terhadap gaji	0.606	0.180	Valid
Kepuasan terhadap atasan	0.612	0.180	Valid
Kepuasan terhadap rekan kerja	0.601	0.180	Valid
Kesempatan pengembangan	0.715	0.180	Valid
Kinerja Pegawai			
Kuantitas kerja	0.542	0.180	Valid
Kualitas kerja	0.719	0.180	Valid
Ketepatan waktu	0.672	0.180	Valid
Efektivitas	0.750	0.180	Valid
Kerja sama	0.540	0.180	Valid

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan jumlah responden sebanyak 119 orang, r tabel yang digunakan adalah 0,180. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap variabel memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar daripada r tabel, sehingga seluruh item dinyatakan valid.

Pada variabel kepemimpinan transformasional, keempat indikator memperlihatkan validitas yang sangat kuat. Nilai *corrected item total correlation* untuk *idealized influence* sebesar 0,818, *inspirational motivation* sebesar 0,756, *intellectual stimulation* sebesar 0,751, serta *individualized consideration* sebesar 0,820. Seluruh nilai tersebut jauh melampaui r tabel 0,180, yang menunjukkan bahwa setiap indikator mampu mengukur kepemimpinan transformasional secara tepat dalam konteks kerja pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya. Selain itu, tingginya korelasi item dengan skor total menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap praktik kepemimpinan transformasional terbentuk secara konsisten pada semua dimensi yang digunakan.

Berbeda dari variabel pertama, indikator pada variabel kompetensi juga menunjukkan hasil yang valid dengan nilai *corrected item total correlation* yang memadai. Indikator pengetahuan memiliki nilai 0,762, keterampilan sebesar 0,630, serta sikap atau perilaku sebesar 0,590. Seluruh indikator tersebut berada di atas r tabel 0,180, sehingga dinyatakan valid. Hasil ini menegaskan bahwa instrumen kompetensi mampu menangkap kapasitas kerja pegawai baik dari aspek penguasaan pengetahuan, kemampuan teknis, maupun perilaku kerja yang relevan dengan pelaksanaan tugas biro umum.

Selanjutnya, hasil uji validitas pada variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa seluruh indikator juga memenuhi kriteria valid. Kepuasan terhadap pekerjaan memiliki nilai 0,572, kepuasan terhadap gaji sebesar 0,606, kepuasan terhadap atasan sebesar 0,612, kepuasan terhadap rekan kerja sebesar 0,601, serta kesempatan pengembangan sebesar 0,715. Seluruhnya melampaui r tabel 0,180, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan kepuasan kerja secara baik. Dengan demikian, dimensi yang digunakan telah mencerminkan aspek aspek utama yang membentuk penilaian pegawai terhadap pengalaman kerjanya di lingkungan organisasi.

Sementara itu, variabel kinerja pegawai juga menunjukkan hasil valid pada seluruh indikator yang digunakan. Kuantitas kerja memiliki nilai *corrected item total correlation* sebesar 0,542, kualitas kerja sebesar 0,719, ketepatan waktu sebesar 0,672, efektivitas

sebesar 0,750, dan kerja sama sebesar 0,540. Karena seluruh nilai tersebut lebih besar dari r tabel 0,180, maka semua indikator kinerja pegawai dinyatakan valid. Hasil ini mengindikasikan bahwa instrumen kinerja yang digunakan mampu menggambarkan capaian kerja pegawai secara cukup komprehensif, baik dari aspek output, mutu, ketepatan, pemanfaatan sumber daya, maupun kerja sama dalam pelaksanaan tugas organisasi.

Berdasarkan keseluruhan hasil uji validitas, dapat ditegaskan bahwa semua indikator dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas, sehingga layak digunakan sebagai alat ukur pada tahapan analisis berikutnya.

Setelah validitas indikator terpenuhi, pengujian reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap variabel memiliki konsistensi internal yang baik. Uji reliabilitas menggunakan nilai Cronbach's Alpha, dengan ketentuan bahwa instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60.

Tabel 2 Hasil uji reliabilitas

Variabel	Crobanch's Alpha	Standard	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.905	0.600	Reliabel
Kompetensi	0.807	0.600	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.822	0.600	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.834	0.600	Reliabel

Sumber: data diolah (2026)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha yang berada di atas standar, sehingga seluruh instrumen dinyatakan reliabel. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki Cronbach's Alpha sebesar 0,905, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional saling menguatkan dan memberikan hasil pengukuran yang stabil. Pada variabel kompetensi, nilai Cronbach's Alpha tercatat sebesar 0,807, sehingga instrumen kompetensi dinyatakan reliabel. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku memiliki keterkaitan yang konsisten dalam membentuk konstruk kompetensi pegawai.

Berikutnya, variabel kepuasan kerja memiliki Cronbach's Alpha sebesar 0,822, yang berarti reliabel dan mencerminkan konsistensi jawaban responden yang baik pada seluruh indikator kepuasan kerja. Kondisi ini memperkuat bahwa instrumen yang digunakan telah cukup stabil untuk menangkap persepsi pegawai mengenai pengalaman kerja yang mereka rasakan. Terakhir, variabel kinerja pegawai menunjukkan Cronbach's Alpha sebesar 0,834, sehingga termasuk reliabel. Hasil ini menandakan bahwa indikator kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kerja sama memiliki konsistensi yang kuat dalam mengukur kinerja pegawai pada konteks unit kerja yang diteliti.

Dengan demikian, berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas, instrumen penelitian ini dinyatakan memenuhi persyaratan sebagai alat ukur yang sah dan andal. Oleh karena itu, data yang diperoleh dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut pada tahap uji asumsi klasik dan pengujian model penelitian melalui path analysis.

Uji normalitas dilakukan menggunakan One Sample Kolmogorov Smirnov Test pada nilai unstandardized residual. Kriteria pengambilan keputusan dalam penelitian ini menggunakan nilai Exact Sig. (2 tailed), dengan ketentuan bahwa data residual dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

Tabel 3 Hasil uji normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		119
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.95433071
Most Extreme Differences	Absolute	.121
	Positive	.121
	Negative	-.084
Test Statistic		.121
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c
Exact Sig. (2-tailed)		.057
Point Probability		.000
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: data diolah (2026)

Hasil uji menunjukkan bahwa jumlah data yang diuji sebanyak 119 (N = 119). Nilai Exact Sig. (2 tailed) tercatat sebesar 0,057. Karena nilai tersebut lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa residual berdistribusi normal. Hasil ini menegaskan bahwa penyimpangan residual dari distribusi normal tidak signifikan, sehingga asumsi normalitas pada model regresi terpenuhi dan analisis jalur dapat dilanjutkan tanpa adanya masalah pada aspek normalitas data.

Setelah normalitas terpenuhi, pengujian dilanjutkan pada multikolinearitas untuk memastikan tidak adanya korelasi yang terlalu tinggi antarvariabel independen. Multikolinearitas diuji menggunakan nilai tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Suatu model dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai tolerance lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10.

Tabel 4 Hasil uji multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Transformasional	0.523	1.912
Kompetensi	0.584	1.712
Kepuasan Kerja	0.404	2.475

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian, variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai tolerance sebesar 0,523 dan VIF sebesar 1,912. Variabel kompetensi menunjukkan nilai tolerance sebesar 0,584 dan VIF sebesar 1,712. Sementara itu, variabel kepuasan kerja memiliki nilai tolerance sebesar 0,404 dan VIF sebesar 2,475. Seluruh nilai tolerance berada di atas 0,1 dan seluruh nilai VIF berada jauh di bawah 10. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model, sehingga setiap variabel masih memberikan kontribusi informasi yang unik dan tidak saling tumpang tindih secara berlebihan dalam menjelaskan variabel dependen.

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk memastikan bahwa varians residual bersifat konstan pada seluruh nilai prediktor, sehingga model regresi tidak mengalami bias akibat ketidaksamaan varians error. Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan pendekatan Breusch Pagan Godfrey (BPG), dengan kriteria bahwa tidak

terjadi heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi untuk seluruh variabel independen lebih besar dari 0,05.

Tabel 5 Hasil uji heteroskedastisitas

Coefficients ^a		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.432	1.122		3.948	.000
	Kepemimpinan transformasional	-.090	.068	-.164	-1.320	.190
	Kompetensi	-.075	.105	-.085	-.720	.473
	Kepuasan Kerja	-.027	.072	-.053	-.372	.711

a. Dependent Variable: Absolute Residual

Sumber: data diolah (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,190, variabel kompetensi sebesar 0,473, dan variabel kepuasan kerja sebesar 0,711. Seluruh nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada model, sehingga residual memiliki sebaran varians yang stabil dan model regresi memenuhi asumsi homoskedastisitas.

Berdasarkan keseluruhan hasil uji asumsi klasik, dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan analisis regresi, yakni residual berdistribusi normal, tidak terdapat multikolinieritas antarvariabel independen, dan tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan terpenuhinya prasyarat ini, analisis dapat dilanjutkan pada tahap pengujian model penelitian melalui path analysis untuk melihat pengaruh langsung maupun tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi dan kepuasan kerja.

Uji kesesuaian model terhadap faktor error dilakukan untuk melihat seberapa baik keseluruhan model menjelaskan variasi variabel endogen melalui koefisien determinasi dan nilai error pada setiap persamaan struktur. Nilai error dihitung menggunakan rumus $\sqrt{1 - R^2}$, sedangkan total koefisien determinasi model dihitung dengan rumus $Total R^2 = 1 - (e1 \times e2 \times e3)$. Adapun tabel model summary, tersaji sebagai berikut:

Tabel 6 Model summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.488 ^a	.238	.232	1.347
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan transformasional				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.688 ^a	.473	.469	1.973
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan transformasional				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.681 ^a	.463	.449	1.980
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan transformasional				
b. Dependent Variable: Kinerja pegawai				

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan tabel model summary, diketahui nilai R^2 untuk masing masing persamaan adalah, pada struktur 1 sebesar 0,238, struktur 2 sebesar 0,473, dan struktur 3 sebesar 0,463

Pada analisis jalur pertama, pengujian dilakukan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pegawai. Hasil model summary menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,238. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional menjelaskan sebesar 23,8 persen variasi kompetensi pegawai, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel kepemimpinan transformasional.

Tabel 7 Uji regresi jalur pertama

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.839	.845		9.273	.000
Kepemimpinan transformasional	.302	.050	.488	6.052	.000

a. Dependent Variable: Kompetensi

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan tabel koefisien regresi, kepemimpinan transformasional memiliki koefisien regresi unstandardized sebesar 0,302 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai koefisien beta terstandar sebesar 0,488 mengindikasikan arah pengaruh positif. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan transformasional yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula kompetensi yang tercermin pada pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja.

Tabel 8 Uji regresi jalur kedua

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.276	1.238		6.685	.000
Kepemimpinan transformasional	.749	.073	.688	10.252	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan tabel koefisien, kepemimpinan transformasional memiliki koefisien regresi unstandardized sebesar 0,749 dengan nilai signifikansi 0,000 serta beta terstandar sebesar 0,688. Hasil ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin kuat praktik kepemimpinan transformasional yang dirasakan pegawai, semakin tinggi kepuasan pegawai terhadap pekerjaan, atasan, rekan kerja, gaji, dan kesempatan pengembangan.

Tabel 9 Uji regresi jalur ketiga

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.574	1.662		3.355	.001		
Kepemimpinan transformasional	-.175	.101	-.163	-1.723	.088	.523	1.912
Kompetensi	.728	.155	.419	4.691	.000	.584	1.712
Kepuasan Kerja	.430	.106	.437	4.065	.000	.404	2.475

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan tabel koefisien, kompetensi memiliki koefisien regresi unstandardized sebesar 0,728 dengan signifikansi 0,000 dan beta terstandar sebesar 0,419. Hasil ini menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja pegawai berkontribusi nyata terhadap peningkatan kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kerja sama dalam pelaksanaan tugas.

Selanjutnya, kepuasan kerja menunjukkan koefisien regresi unstandardized sebesar 0,430 dengan signifikansi 0,000 dan beta terstandar sebesar 0,437. Hasil ini juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor penting yang mendorong kinerja pegawai. Pegawai yang menilai pengalaman kerjanya lebih positif cenderung memperlihatkan performa yang lebih baik dalam memenuhi tuntutan pekerjaan.

Berbeda dari dua variabel mediator tersebut, kepemimpinan transformasional pada persamaan ini memiliki koefisien unstandardized sebesar minus 0,175 dengan signifikansi 0,088 dan beta terstandar minus 0,163. Nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada model ini tidak signifikan ketika kompetensi dan kepuasan kerja dimasukkan secara bersama sama. Secara empiris, hasil ini memberi indikasi bahwa peran kepemimpinan transformasional tidak dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai secara signifikan.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.302	Sobel test: 3.70770766	0.05929702	0.00020914
b	0.728	Aroian test: 3.67644021	0.05980133	0.00023651
s _a	0.050	Goodman test: 3.73978668	0.05878838	0.00018418
s _b	0.155	Reset all	Calculate	

Gambar 1 Sobel test jalur 1
Sumber: data diolah (2026)

Hasil analisis tersebut menemukan bahwa nilai statistik Sobel sebesar 3,707 dengan standard error 0,059 dan p-value 0,000. Karena p-value jauh lebih kecil daripada 0,05, maka pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan. Dengan demikian, kompetensi terbukti berperan sebagai mediator yang secara nyata menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya.

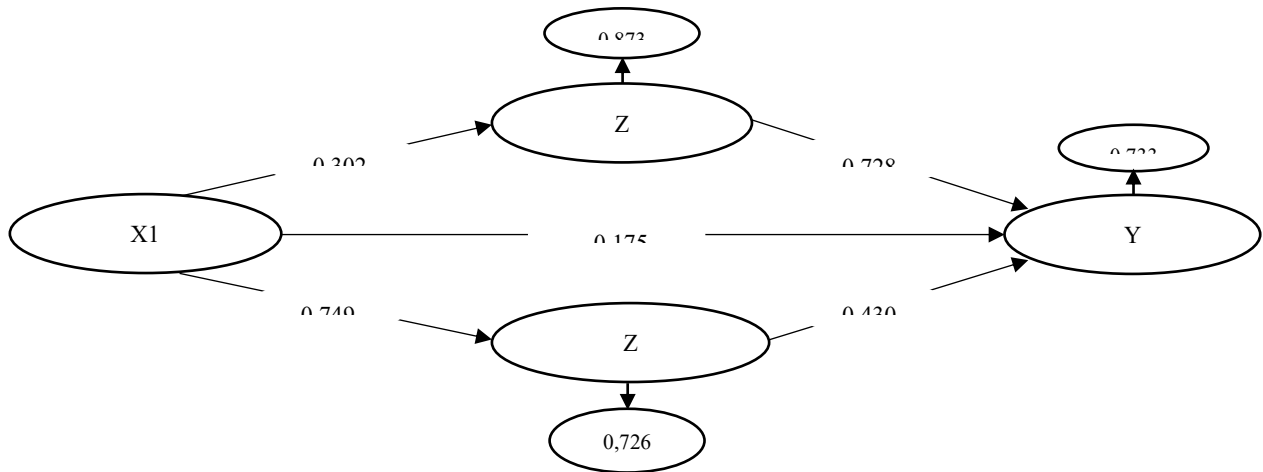
Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.749	Sobel test: 3.77245496	0.08537411	0.00016165
b	0.430	Aroian test: 3.75705452	0.08572407	0.00017193
s _a	0.073	Goodman test: 3.78804636	0.08502272	0.00015184
s _b	0.106	Reset all	Calculate	

Gambar 2 Sobel test jalur 2
Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan hasil Sobel test, nilai statistik Sobel sebesar 3,772 dengan standard error 0,085 dan p-value 0,000. Karena p-value lebih kecil daripada 0,05, maka pengaruh tidak langsung ini juga signifikan. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti menjadi mediator

yang bermakna dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Dari hasil analisis pada jalur langsung baik jalur 1, jalur 2 dan jalur 3 model regresi tersebut, maka dapat digambarkan masing-masing hasil analisis jalur untuk pengaruh langsung yang terjadi antara variabel, sebagai berikut:



Gambar 3 Analisis jalur langsung
Sumber: data diolah (2026)

Kemudian untuk uji hipotesis di dalam penelitian ini, dirangkum hasil analisis dalam tabel uji hipotesis sebagai berikut:

Tabel 10 Uji hipotesis

Hip.	Variabel			Hubungan			P-Value	Keterangan Hipotesis
	Independen	Mediasi	Dependen	Langsung	Tidak Langsung	Total		
1	Kepemimpinan Transformasional	Kompetensi Pegawai		0,302	-	0,302	0,000	Diterima
2	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja		0,749	-	0,749	0,000	Diterima
3	Kepemimpinan Transformasional	-	Kinerja Pegawai	-0,175	-	-0,175	0,088	Ditolak
4	Kepemimpinan Transformasional	Kompetensi Pegawai	Kinerja Pegawai	0,302	0,728	0,219	0,000	Diterima
5	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	0,749	0,430	0,322	0,000	Diterima

Sumber: data diolah (2026)

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformational Terhadap Kompetensi Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian model, kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya. Hasil ini bermakna bahwa semakin kuat perilaku kepemimpinan yang bersifat transformasional dirasakan oleh pegawai, semakin baik pula kapasitas kompetensinya dalam menjalankan tugas, baik pada ranah penguasaan

pengetahuan, keterampilan kerja, maupun sikap dan perilaku kerja yang mendukung pencapaian standar organisasi.

Jika dicermati dari kecenderungan jawaban responden, dimensi pengaruh ideal dan pertimbangan individual tampak menonjol dalam membentuk persepsi kepemimpinan transformasional yang kuat. Keteladanan, integritas, dan konsistensi pemimpin menciptakan kepercayaan, sehingga pegawai lebih siap menerima arahan, meneladani standar kerja, dan menginternalisasi nilai profesional dalam pelaksanaan layanan administratif. Dalam konteks birokrasi publik, proses ini penting karena kompetensi tidak hanya terkait kemampuan teknis, tetapi juga kedisiplinan prosedural dan tanggung jawab moral dalam menuntaskan pekerjaan secara akuntabel.

Secara teoritis, hasil ini selaras dengan Transformational Leadership Theory yang menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan yang tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga meningkatkan kapasitas pengikut melalui pembentukan nilai, komitmen, dan motivasi untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006). Melalui empat dimensi utama, pemimpin transformasional membangun iklim pengembangan yang mendorong pegawai memperluas kemampuan, menerima tantangan yang bermakna, serta memperoleh dukungan pembinaan yang sesuai kebutuhan individu. Dengan demikian, kompetensi dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai hasil dari proses transformasi perilaku kerja, yakni ketika pegawai semakin mampu mengelola pengetahuan, mempraktikkan keterampilan, dan menunjukkan sikap kerja profesional dalam mendukung kinerja layanan di lingkungan Sekretariat Daerah.

Dukungan empiris dari penelitian terdahulu juga memperkuat hasil ini. Penelitian pada organisasi layanan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi langsung dalam meningkatkan kompetensi pegawai, sehingga semakin baik perilaku kepemimpinan transformasional, semakin kuat kompetensi yang terbentuk pada pegawai (Waskito et al., 2023). Hasil penelitian lain pada konteks organisasi sektor publik menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kompetensi, dan kompetensi tersebut berperan sebagai mekanisme yang membantu menjelaskan peningkatan kinerja (Anhara et al., 2023).

Hasil yang sejalan juga terlihat pada penelitian yang menyimpulkan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional berkontribusi menciptakan kompetensi karyawan dan memperkuat peran kompetensi sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja (Kuncoro et al., 2021). Bukti empiris terbaru juga menunjukkan pola yang konsisten, yakni kepemimpinan transformasional dapat berdampak pada kinerja melalui kompetensi, bahkan ketika pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu muncul (Meta et al., 2025). Pada ranah kompetensi yang lebih spesifik, riset lain memperlihatkan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional memiliki peran dalam membentuk kompetensi teknologi pada organisasi publik (Asse & Mhaibes, 2022).

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai

Secara substantif, pola pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui cara pemimpin membangun makna kerja dan standar moral yang menjadi rujukan bersama. Dimensi pengaruh ideal dan motivasi inspiratif pada kepemimpinan transformasional umumnya tampil melalui keteladanan, konsistensi, serta kemampuan pemimpin mengartikulasikan arah dan prioritas kerja secara jelas. Dalam konteks birokrasi daerah otonom baru yang menghadapi tuntutan koordinasi, disiplin prosedural, dan penyelesaian layanan administratif yang cepat, kejelasan arah dan keteladanan atasan cenderung mengurangi ambiguitas peran serta memperkuat rasa aman psikologis pegawai. Ketika pegawai merasa dipimpin oleh figur yang dapat dipercaya dan mampu menumbuhkan optimisme kerja, mereka lebih

mudah menilai pekerjaannya sebagai bernilai, terarah, dan layak diperjuangkan, sehingga kepuasan terhadap pekerjaan dan terhadap atasan menguat.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja juga tampak melalui kapasitas pemimpin mendorong pembelajaran dan perbaikan cara kerja. Stimulasi intelektual memberi ruang bagi pegawai untuk menyampaikan gagasan, mengkaji ulang rutinitas yang kurang efektif, dan mencari solusi atas kendala administratif yang muncul dalam pekerjaan sehari-hari. Hasil ini selaras dengan kecenderungan hasil analisis deskriptif yang menggambarkan penilaian pegawai yang relatif baik pada aspek-aspek kepuasan yang berhubungan dengan pengalaman kerja dan peluang pengembangan. Ketika pemimpin menciptakan iklim yang mendukung perbaikan proses, pegawai cenderung merasakan kemajuan, tantangan yang sehat, serta peluang berkembang, yang pada akhirnya memperkuat kepuasan kerja. Pada saat yang sama, aspek kepuasan yang berkaitan dengan kompensasi sering kali menjadi area yang lebih sensitif dalam organisasi publik karena bergantung pada kebijakan dan aturan formal, sehingga peran kepemimpinan lebih dominan pada penguatan kepuasan melalui aspek non finansial seperti kejelasan arahan, pengakuan, serta kesempatan bertumbuh.

Dari sudut pandang grand theory yang digunakan, Social Exchange Theory menjelaskan hasil ini melalui mekanisme pertukaran sosial berbasis norma timbal balik. Ketika pegawai menerima perlakuan yang bernilai dari figur yang merepresentasikan organisasi, seperti dukungan, keadilan interaksi, pengakuan, dan perhatian pengembangan, pegawai membalasnya melalui sikap positif yang menguntungkan organisasi, termasuk meningkatnya kepuasan kerja sebagai evaluasi afektif atas pengalaman kerja (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional dapat dipahami sebagai sumber daya sosial psikologis yang memperkaya kualitas hubungan atasan bawahan, memperkuat kepercayaan, dan menumbuhkan persepsi bahwa organisasi hadir melalui perilaku pemimpinnya. Ketika pertukaran ini dinilai adil dan konsisten, kepuasan kerja menjadi respons yang wajar karena pegawai memandang relasi kerja sebagai relasi yang layak dipertahankan.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan bukti empiris pada berbagai konteks organisasi. Penelitian oleh Apriliani et al. (2025) terhadap karyawan BUMN di wilayah Sorong menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, sehingga peningkatan kualitas perilaku transformasional pemimpin diikuti oleh meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Dalam sektor publik, penelitian pada Pemerintah Kabupaten Tangerang menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja, serta bekerja melalui mekanisme sikap dan kondisi psikologis kerja yang mendukung (Dahlia & Ramli, 2026).

Bukti empiris lainnya memperlihatkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi jalur determinasi yang penting, karena kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan tersebut berperan dalam memperkuat kinerja pegawai (Djuraidi & Laily, 2020). Penelitian di Karawang juga mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan pengukuran yang menggunakan instrumen kepemimpinan dan kepuasan kerja yang telah mapan (Hanifah et al., 2024). Bahkan ketika pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak selalu muncul secara kuat, kepuasan kerja terbukti mampu menjembatani hubungan tersebut, sebagaimana ditunjukkan pada organisasi publik di Pontianak yang menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator penting antara kepemimpinan dan kinerja (Putri et al., 2025). Sementara itu, penelitian lain yang berfokus pada kinerja menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional membentuk kondisi kerja psikologis dan budaya yang mendukung, seperti meningkatnya motivasi kerja, keterikatan kerja, dan kultur organisasi,

yang secara konseptual beririsan dengan terbentuknya evaluasi kerja yang lebih positif dan berpotensi memperkuat kepuasan kerja pegawai (Xuan et al., 2025).

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak terbukti mendorong peningkatan kinerja pegawai secara langsung pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya. Arah hubungan yang muncul justru cenderung melemah, sehingga secara empiris hasil ini menegaskan bahwa persepsi pegawai terhadap perilaku kepemimpinan yang inspiratif belum otomatis terkonversi menjadi capaian kinerja yang lebih baik ketika kinerja dipahami sebagai keluaran kerja yang terukur dan konsisten.

Hasil ini secara empiris terbukti, terlebih ketika dicermati dari karakteristik pekerjaan birokrasi yang sangat dipandu oleh prosedur, pembagian tugas formal, serta standar kerja administratif. Dalam konteks seperti ini, ruang diskresi pemimpin untuk mengubah kinerja melalui pengaruh personal sering kali terbatas karena pegawai bekerja mengikuti alur kerja dan ketentuan yang sudah baku. Hal ini juga dapat terjadi ketika kinerja pegawai dapat tetap berjalan karena dorongan kepatuhan pada sistem kerja dan standar operasional, bukan karena efek kepemimpinan transformasional secara langsung (Meta et al., 2025).

Akan tetapi, gambaran deskriptif memperlihatkan bahwa indikator kepemimpinan transformasional dinilai relatif baik oleh responden, terutama pada aspek keteladanan pemimpin dan perhatian individual. Namun, pada variabel kinerja, capaian yang paling kuat tampak pada aspek kerja sama dan efektivitas, sementara kuantitas kerja relatif paling rendah dibanding indikator lain. Hasil ini memberi penjelasan bahwa kinerja yang bersifat kolektif dan berbasis koordinasi dapat tetap tinggi karena tuntutan layanan dan kerja tim, sedangkan produktivitas kuantitatif lebih sensitif terhadap beban kerja, distribusi tugas, dan ketersediaan sumber daya. Dengan demikian, meskipun pemimpin dipersepsikan memiliki kualitas transformasional, peningkatan kinerja tidak otomatis terjadi apabila hambatan struktural dan operasional masih dominan mengendalikan keluaran kerja harian.

Kerangka teoretis *transformational leadership theory* pada dasarnya menekankan bahwa pemimpin memengaruhi kinerja dengan membangun visi, menumbuhkan komitmen, memberi stimulasi intelektual, serta memperlakukan individu secara bermakna, sehingga pengikut bersedia melampaui standar kerja. Namun, teori ini juga mengandaikan adanya ekosistem organisasi yang mendukung meritokrasi (Handayani et al., 2024), keadilan prosedural, serta konsistensi antara pesan pemimpin dan praktik pengelolaan sumber daya manusia.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kompetensi pegawai

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai, tetapi pengaruhnya menjadi signifikan ketika terlebih dahulu mendorong terbentuknya kompetensi pegawai. Dengan kata lain, kinerja lebih mudah meningkat ketika kepemimpinan transformasional mampu mengubah kapasitas kerja pegawai dalam bentuk kompetensi, dan kemudian menjadi jalur utama yang menuntun pada keluaran kerja yang lebih baik, konsisten, dan sesuai standar institusi melalui kinerja mereka.

Hasil ini terjadi karena kinerja pegawai birokrasi pada umumnya lebih banyak ditentukan oleh kemampuan operasional yang konkret daripada sekadar persepsi terhadap gaya kepemimpinan. Dalam konteks tugas administrasi pemerintahan, perilaku pemimpin yang inspiratif dan memberi teladan akan efektif bila diterjemahkan menjadi praktik pembelajaran kerja, seperti arahan yang jelas, penugasan yang terstruktur, serta penguatan cara kerja yang benar. Ketika dimensi kepemimpinan yang bersifat keteladanan dan

perhatian pada individu tampak kuat, dan pada saat yang sama dimensi kompetensi pada aspek pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja juga menunjukkan kecenderungan tinggi. Kondisi tersebut mengindikasikan kinerja para pegawai akan meningkat ketika peran kompetensi menjadi faktor utama dalam penilaian pemimpin dengan gaya transformasional yang dimiliki.

Selanjutnya, pengaruh mediasi kompetensi juga dapat dijelaskan melalui mekanisme perubahan perilaku kerja. Sekalipun pelaksanaan kepemimpinan di dalam instansi sektor publik menempatkan pendekatan kekerabatan atau kesukuan, namun jika mengutamakan kompetensi kerja yang dimiliki oleh para pegawai yang diberikan tugas dan tanggung jawab, maka kinerja akan cenderung meningkat. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional memandang bahwa peningkatan kompetensi terhadap pegawai akan membuat pegawai memiliki cara berpikir yang lebih adaptif, keterampilan yang lebih tepat, dan sikap kerja yang lebih profesional. Ketika kompetensi didahulukan, maka pegawai cenderung lebih mampu mengelola beban kerja, memecahkan persoalan teknis, serta menjaga kualitas layanan internal organisasi. Pada titik ini, kompetensi akhirnya menjadi jembatan yang mengubah pendekatan kepemimpinan transformasional menjadi tindakan kerja yang terukur, sehingga pengaruh terhadap kinerja muncul melalui peningkatan kapasitas kerja yang aktual.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai

Hasil pengujian model menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung mendorong kinerja pegawai, tetapi pengaruhnya menjadi signifikan ketika melalui kepuasan kerja. Uji Sobel menegaskan bahwa jalur tidak langsung tersebut signifikan, sehingga kepuasan kerja dapat dipahami sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya. Hasil ini menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional di lingkungan birokrasi lebih dahulu memengaruhi cara pegawai memaknai pekerjaan dan menilai pengalaman kerja harian, sebelum kemudian berkontribusi pada kualitas pelaksanaan tugas.

Dalam konteks Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya, perilaku pemimpin yang menampilkan keteladanan dan perhatian personal berpotensi menumbuhkan rasa dihargai, rasa aman, serta persepsi bahwa pekerjaan memiliki arah yang jelas. Kondisi afektif semacam itu membuat pegawai cenderung menjaga kualitas penyelesaian pekerjaan, memperkuat koordinasi, dan mempertahankan konsistensi kerja, yang secara akumulatif dapat memperbaiki capaian kinerja. Hasil deskriptif dalam penelitian ini turut menguatkan hubungan tersebut, karena kepemimpinan transformasional dinilai relatif tinggi pada dimensi pengaruh ideal dan pertimbangan individual, sedangkan kepuasan kerja menunjukkan kecenderungan kuat pada kepuasan terhadap pekerjaan serta kesempatan pengembangan. Kombinasi ini menegaskan bahwa kontribusi kepemimpinan lebih mudah muncul ketika menyentuh aspek intrinsik pekerjaan, seperti makna tugas, relasi kerja yang suportif, serta peluang berkembang, meskipun aspek tertentu seperti kompensasi tidak selalu menjadi sumber kepuasan yang paling dominan.

Meskipun demikian, jalur langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak menunjukkan dukungan yang memadai, bahkan cenderung mengarah negatif. Secara empiris, kondisi ini terjadi karena kepemimpinan yang masih dipengaruhi pendekatan kekerabatan atau kedekatan, sehingga penugasan, distribusi kesempatan, dan pola pengambilan keputusan pada situasi tertentu lebih mudah dipersepsikan tidak sepenuhnya berbasis merit. Ketika pegawai menangkap sinyal ketidaksetaraan atau preferensi relasional, maka pengaruh kepemimpinan sebagai pendorong kinerja menjadi melemah karena

kepercayaan, rasa keadilan, dan motivasi berprestasi tidak terbentuk secara utuh. Dalam keadaan seperti ini, gaya kepemimpinan yang secara konseptual tampak transformasional, namun tidak otomatis diterjemahkan menjadi output kinerja, sebab sebagian pegawai mungkin merespons dengan sikap menjaga jarak, bekerja sekadar memenuhi standar, atau menahan keterlibatan ekstra karena memandang sistem kerja kurang konsisten.

Akan tetapi, ketika kepuasan kerja masuk sebagai variabel mediasi, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menjadi positif dan signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai tidak sepenuhnya bergantung pada dukungan pemimpin untuk membentuk kualitas pengalamannya sendiri. Di tengah keterbatasan atau ketidaksempurnaan praktik kepemimpinan akibat faktor kedekatan, pegawai cenderung membangun kepuasan kerja melalui pengalaman profesional yang mereka bentuk sendiri, seperti rasa bermakna atas pekerjaan, dukungan rekan kerja, kemampuan mengelola tugas, serta peluang belajar dari tuntutan kerja yang nyata. Kepuasan yang terbentuk secara afektif ini kemudian mendorong motivasi internal, disiplin diri, serta kemauan memberi usaha ekstra, sehingga pada akhirnya meningkatkan kinerja. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tetap dapat berfungsi sebagai pemicu, tetapi dampaknya menjadi efektif karena pegawai mengolahnya melalui kepuasan kerja yang terbentuk dari kombinasi faktor internal dan sosial di lingkungan kerja, bukan semata-mata dari intervensi pemimpin secara maksimal.

PENUTUP

Kesimpulan Dan Saran

Berdasarkan hasil analisis jalur dan pengujian hipotesis, simpulan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya.
2. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya.
3. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung,
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening.
5. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Berdasarkan simpulan dan karakteristik hubungan antarvariabel yang ditemukan, saran penelitian ini disusun dalam dua arah, yaitu saran teoretis bagi peneliti selanjutnya dan saran praktis bagi Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya.

1. Saran Teoretis

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas model dengan memasukkan variabel organisasi yang relevan untuk menjelaskan mengapa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak muncul secara signifikan. Variabel seperti keadilan organisasi, budaya organisasi, iklim politik birokrasi, sistem merit, atau dukungan organisasi dapat dipertimbangkan sebagai moderator maupun mediator tambahan agar mekanisme hubungan menjadi lebih lengkap dan kontekstual. Selain itu, penelitian mendatang perlu menajamkan operasionalisasi kepemimpinan transformasional dengan mempertimbangkan persepsi pegawai terhadap konsistensi perilaku pemimpin dalam pengambilan keputusan, penugasan, dan pemberian

kesempatan. Penguatan ini penting karena pada konteks birokrasi, gaya kepemimpinan sering kali berinteraksi dengan pola relasi sosial di tempat kerja, sehingga variabel kepemimpinan perlu diuji tidak hanya sebagai perilaku ideal, tetapi juga sebagai praktik yang dipersepsikan adil dan berbasis merit.

2. Saran Praktis

Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya perlu memperkuat praktik kepemimpinan transformasional yang tidak hanya menonjol pada aspek inspirasi, tetapi juga memastikan konsistensi dan objektivitas dalam penugasan serta pembinaan pegawai. Penguatan ini penting mengingat hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja belum terbentuk. Dengan demikian, pimpinan perlu menegaskan prinsip profesionalisme melalui standar kerja yang jelas, pembagian tugas yang proporsional, serta evaluasi berbasis indikator kinerja yang terukur dan transparan. Selanjutnya, peningkatan kompetensi perlu dijadikan strategi utama untuk memperbaiki kinerja. Biro Umum dapat menyusun program pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan, seperti pelatihan administrasi pemerintahan, pengelolaan arsip dan dokumen, tata naskah dinas, layanan protokoler, pengelolaan aset, serta penguatan keterampilan koordinasi lintas bagian. Program pengembangan tersebut perlu disertai coaching dan umpan balik berkala sehingga kompetensi benar benar terinternalisasi dalam praktik kerja.

Sejalan dengan temuan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja belum kuat, organisasi perlu mengurangi potensi bias relasional dalam penempatan peran dan kesempatan. Penegasan prinsip meritokrasi melalui mekanisme penilaian berbasis kinerja dan kompetensi menjadi penting agar pegawai memandang sistem organisasi lebih adil dan dapat dipercaya. Ketika persepsi keadilan meningkat, kepemimpinan transformasional lebih mudah diterjemahkan menjadi keterlibatan kerja dan kinerja yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevold Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life* (Second). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203792643>

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. In *Sage Publication, Inc* (Fifth). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Irawati, I., & Munajat, MD. E. (2023). The Uniqueness of Managerial Competency Model in Indonesian Districts and Cities. *Policy & Governance Review*, 7(3), 237. <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i3.774>
- Irfan, M. A., Kojo, C., & Sendow, G. M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(3), 633–643.
- Irwan, A., Anwar, V., & Zaitun, C. (2025). More than a paycheck: How non-financial incentives shape employee motivation in public administration. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 178-195.
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The effect of leadership style, work motivation and organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642-657.
- irwan, A., Budi, R., Zaitun, C., Asrianto, A., & Azizurrohman, M. (2025). Antecedents and effects of empowering leadership: A regional approach to disengagement and innovation.
- Irwan, A Tiong., & P., Adi, Y (2025). Agile Leadership, Digital Transformation, And Employee Performance: The Role Of Work Engagement. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS*, 4(2), 600-623.
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The Relationship Between “Job Satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21–42. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y>
- Kouzes, J. M. ., & Posner, B. Z. . (2017). *The leadership challenge : how to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons, Incorporated.

https://books.google.com/books/about/The_Leadership_Challenge.html?hl=id&id=u-5xDgAAQBAJ

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100214. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Vuong, B. N., Nam Khanh Giao, H., & Van Hung, D. (2023). How transformational leadership influences employees' job-related outcomes through public service motivation: Does power distance orientation matter? *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2176281>
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Rajawali.