



## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi**

Sri Pamungkas\*, Winarno, Sabihaini

Prodi Magister Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta

\*Email Penulis Korespondensi: pam.imoeng@gmail.com

### **Abstrak**

Perkembangan teknologi informasi telah mempengaruhi berbagai sektor, termasuk pemerintahan. Direktorat Jenderal Perbendaharaan merespons tantangan ini dengan inovasi dan simplifikasi proses bisnis keuangan negara, seperti implementasi Aplikasi SAKTI, SPAN, e-SPM, e-rekon dan LK, MPN G3, serta Kartu Kredit Pemerintah dan sistem *digital payment*. KPPN Yogyakarta harus siap menghadapi perubahan ini dengan adaptif dan mampu mengkomunikasikan perubahan kepada pemangku kepentingan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja pegawai serta pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan teknik sensus pada seluruh pegawai aktif KPPN Yogyakarta yang berjumlah 49 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang diolah menggunakan Partial Least Square (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai, pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dan pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan yang telah ada perlu dipertahankan karena terbukti mampu memberikan motivasi kepada pegawai untuk bekerja lebih dari apa yang telah ditargetkan.

**Kata Kunci:** kepemimpinan transformasional, pelatihan, motivasi kerja, kinerja pegawai

### **Abstract**

*The development of information technology has influenced various sectors, including government. The Directorate General of Treasury has responded to these challenges with innovations and simplifications in state financial business processes, such as the implementation of the SAKTI Application, SPAN, e-SPM, e-reconciliation and LK, MPN G3, Government Credit Card, and digital payment systems. KPPN Yogyakarta must be prepared to face these changes by being adaptive and capable of communicating these changes to stakeholders. This study aims to empirically test and explain the influence of transformational leadership style and training on employee performance, as well as the indirect effect of training on employee performance through work motivation. The research employs a quantitative method using a census technique on all active employees of KPPN Yogyakarta, totaling 49 individuals. Data was collected through questionnaires and processed using Partial Least Square (PLS-SEM). The results indicate a positive and significant influence of transformational leadership style on employee performance, a positive and significant influence of training on employee performance, a positive and significant*





---

*influence of transformational leadership style on employee performance through work motivation, and a positive and significant influence of training on employee performance through work motivation. The existing transformational leadership style and training need to be maintained as they have proven to motivate employees to work beyond the set targets.*

**Keywords:** *transformational leadership, training, work motivation, employee performance*

## **Pendahuluan**

Kemajuan teknologi informasi yang pesat tidak hanya berpengaruh pada sektor swasta, tetapi juga pada sektor pemerintahan termasuk Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Direktorat Jenderal Perbendaharaan menjawab tantangan tersebut dengan berbagai inovasi dan simplifikasi proses bisnis di bidang keuangan negara untuk meningkatkan pelayanan terhadap para pemangku kepentingan antara lain dengan implementasi Aplikasi SAKTI, SPAN, e-spm, e-rekon dan LK, MPN G3, penerapan Kartu Kredit Pemerintah, sistem *market place* dan *digital payment* dalam pengelolaan uang persediaan.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Yogyakarta sebagai salah satu instansi vertikal pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan juga harus siap dalam menghadapi perubahan-perubahan tersebut. Tantangan yang dihadapi oleh KPPN Yogyakarta dalam pencapaian kinerja pegawai di era digital saat ini adalah bagaimana setiap pegawai dapat adaptif terhadap berbagai inovasi yang dilakukan untuk mendukung ekosistem keuangan negara berbasis teknologi informasi. Sebagai garda terdepan pengawal APBN, setiap pegawai dituntut harus adaptif dan mampu mengkomunikasikan perubahan kepada para pemangku kepentingan sebagaimana tugas KPPN dalam melakukan pembinaan dan bimbingan teknis pengelolaan perbendaharaan, supervisi, asistensi teknologi informasi dan komunikasi eksternal, pelaksanaan tugas Pembina Pengelola Perbendaharaan, pengelolaan layanan perbendaharaan negara dan pencairan dana, dan sebagai *help desk* bantuan penerimaan negara. Untuk melaksanakan semua tugas tersebut diperlukan pegawai dengan kinerja yang baik.

Sesuai dengan PP No. 30 Tahun 2019, kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai dan perilaku kerja. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain gaya kepemimpinan, pelatihan dan motivasi kerja. Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui kepemimpinan, yaitu seorang pemimpin harus bisa mengarahkan potensi atau kemampuan dan memberikan motivasi kepada para bawahannya. Direktorat Jenderal Perbendaharaan telah melakukan perubahan dalam gaya kepemimpinan dari level yang paling atas hingga kepemimpinan yang paling bawah, yaitu dari gaya kepemimpinan yang dahulu cenderung semi militer dan sekarang lebih egaliter atau lebih dekat dengan gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mengacu pada suatu pendekatan dimana para pemimpin memotivasi pengikut untuk mengidentifikasi dengan tujuan dan kepentingan organisasi dan untuk melakukan diluar harapan (Buil et al., 2018).





Peningkatan kinerja pegawai harus didukung oleh rencana pelatihan yang tepat (Khan, 2012). Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi dimana karyawan memperoleh pengetahuan teknis dalam tujuan yang terbatas (Mankunegara & Agustine, 2016) sedangkan motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai intensitas, arah, dan ketekunan dari seseorang untuk mencapai tujuan (Robbins, 2015). Motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (Indra Kharis, 2016), selain itu motivasi juga dapat memediasi hubungan antara pelatihan dengan kinerja pegawai dimana organisasi dengan program pelatihan dan pengembangan yang baik mampu meningkatkan motivasi para pegawai yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja (Güllü, 2016). Motivasi pegawai yang tinggi akan menimbulkan kesediaan pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini perlu dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengukur secara empiris bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan dapat mempengaruhi kinerja pegawai di KPPN Yogyakarta, terutama dalam konteks adaptasi terhadap inovasi teknologi informasi yang terus berkembang. Dengan memahami faktor-faktor ini, kebijakan dan strategi pengembangan sumber daya manusia dapat dirumuskan secara lebih efektif untuk memastikan bahwa pegawai KPPN Yogyakarta mampu menghadapi tantangan-tantangan baru dengan kinerja yang optimal. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi peran motivasi kerja sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja, memberikan wawasan lebih lanjut tentang mekanisme peningkatan kinerja dalam lingkungan kerja yang dinamis.

## **Kajian Pustaka**

### **Kinerja Pegawai**

Mankunegara & Agustine (2016) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya, sedangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019, kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja. SKP merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun sedangkan perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap, atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam pengukuran kinerja harus diperlukan suatu indikator yang diformulasi untuk mengukur pencapaian suatu kinerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Indikator kinerja sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 sebagai berikut:

a. Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

1) Kualitas

Mutu keluaran dan/atau mutu manfaat dan tidak selalu harus ada dalam target kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.





- 
- 2) Kuantitas  
Jumlah/banyaknya keluaran (*output*) dan/atau manfaat (*outcome* yang harus ada dalam setiap target kinerja).
  - 3) Waktu  
Standar waktu yang digunakan untuk menyelesaikan kegiatan dan tidak selalu harus ada dalam target kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.
  - b. Perilaku Kerja
    - 1) Orientasi Pelayanan  
Sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
    - 2) Komitmen  
Kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
    - 3) Inisiatif Kerja  
Kemauan dan kemampuan untuk melahirkan ide-ide baru, cara-cara baru untuk peningkatan kerja, kemauan untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan, melihat masalah sebagai peluang bukan ancaman, kemauan untuk bekerja menjadi lebih baik setiap hari, serta penuh semangat dan antusiasme. Aspek inisiatif kerja juga termasuk inovasi yang dilakukan oleh PNS.
    - 4) Kerja Sama  
Kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, kemampuan menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima oleh orang lain (Hasibuan, 2011). Seorang pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang mampu mengarahkan potensi atau kemampuan dan memberikan motivasi kepada para bawahannya. Kepemimpinan transformasional mengacu pada suatu pendekatan dimana para pemimpin memotivasi pengikut untuk mengidentifikasi dengan tujuan dan kepentingan organisasi dan untuk melakukan diluar harapan (Buil et al., 2018) dan Kepemimpinan transformasional dianggap lebih efektif karena mereka kreatif dan mendorong para pengikutnya untuk menjadi kreatif juga (Robbins & Judge, 2015). Penelitian ini didasarkan pada teori Burns (1978) yang dikembangkan oleh Bass (1985) yang menyatakan bahwa karakteristik dari kepemimpinan transformasional terdiri dari:

- a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)





Seorang pemimpin yang mempunyai karisma mampu menciptakan emosi yang mendalam bagi para pengikutnya.

b. Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin mampu mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol-simbol dalam memfokuskan upaya, dan mengekspresikan tujuan penting yang ingin dicapai dengan cara-cara yang sederhana.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk memberikan tantangan kepada pengikutnya. Pemimpin meyakinkan para pengikutnya bahwa mereka mempunyai kemampuan untuk melakukan hal-hal yang dianggap mustahil menjadi sangat mungkin dilakukan. Para pengikut didorong untuk menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Dalam stimulasi intelektual, pemimpin menghargai kecerdasan, rasional, dan berhati-hati dalam pemecahan masalah.

d. Perhatian Pribadi (*Individualized Consideration*)

Setiap kepemimpinan mempunyai hubungan personal dengan orang yang dipimpin sehingga harus diperlakukan secara khusus sesuai dengan karakteristik masing-masing. Dengan perhatian pribadi para pengikut merasa sebagai orang yang spesial, diperhatikan, merasa dibesarkan hatinya, termotivasi dan pemimpin yang mampu memberikan pertimbangan individu adalah orang yang dapat memadukan kekhasan kemampuan dan keterampilan masing-masing pengikutnya untuk kepentingan organisasi.

## Pelatihan

Kemajuan teknologi dan pengetahuan saat ini perlu diimbangi dengan kemampuan pegawai untuk mengikutinya. Salah satu upaya yang dilakukan untuk mencegah pegawai dari keusangan karena pengaruh kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan adalah melalui pelatihan. Mankunegara & Agustine (2016), mendefinisikan pelatihan sebagai proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi dimana karyawan memperoleh pengetahuan teknis dalam tujuan yang terbatas. Sedangkan pelatihan menurut Priansa (2016) adalah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan dari organisasi, sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dan tugas aktual secara lebih baik, lebih cepat, lebih mudah, dengan kualitas yang lebih tinggi dan menghasilkan kinerja serta produktivitas yang lebih baik. Pelatihan dapat dilakukan dengan berbagai metode, sebagaimana Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-28/MK.1/2017, metode pelatihan terdiri dari:

a. Pelatihan Klasikal

Kegiatan pengembangan kompetensi yang dilakukan dengan tatap muka di dalam kelas, antara lain melalui bimbingan teknis, kursus, penataran, seminar, *workshop*, lokakarya, *sharing session*, dan sosialisasi.

b. Pelatihan Nonklasikal





Pengembangan kompetensi yang dilakukan di alam bebas, di tempat kerja, atau melalui sistem jarak jauh, antara lain *outbond*, studi banding, belajar mandiri, *e-learning*, mengajar atau memberikan ilmu pengetahuan atau bimbingan kepada pihak lain.

Indikator pelatihan yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada pada Mangkunegara (2006) sebagai berikut:

- a) Tujuan dan Sasaran
- b) Pelatih
- c) Materi Pelatihan
- d) Metode Pelatihan
- e) Metode Pelatihan

### **Motivasi Kerja**

Pegawai yang termotivasi akan selalu memberikan upaya yang lebih dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan Robbins & Judge (2015), sedangkan Wibowo (2016) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan dengan unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Terdapat beberapa teori motivasi seseorang dalam bekerja, yaitu:

a) Teori Hierarki Kebutuhan

Teori ini diperkenalkan oleh Abraham Maslow yang menyatakan bahwa manusia mempunyai lima kebutuhan dasar sebagai berikut:

1) Fisiologis

Kebutuhan paling dasar manusia yang harus dipenuhi agar seseorang dapat bertahan hidup, seperti makan, minum, tidur, seks, dan kebutuhan fisik lainnya.

2) Keamanan

Kebutuhan keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional, seperti perasaan aman, stabil, tidak ada rasa sakit.

3) Sosial

Kebutuhan untuk berinteraksi, berafiliasi, dan untuk memenuhi kebutuhan dengan orang lain.

4) Pengakuan

Kebutuhan ini terdiri dari kebutuhan terhadap power dan status.

5) Aktualisasi diri

Kebutuhan untuk memanfaatkan dan menunjukkan potensi diri seperti kebutuhan untuk bisa merealisasikan keinginan secara mandiri dan mengembangkan diri. Kebutuahn ini untuk mencapai potensial penuh

b) Teori Kebutuhan McClelland





Teori ini dikembangkan oleh David McClelland dan disebut juga dengan *learned needs theory*, karena beranggapan bahwa kebutuhan bukan merupakan faktor. Ketiga kebutuhan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Kebutuhan akan pencapaian

Dorongan untuk berprestasi, mencapai yang berhubungan dengan standard dan berusaha untuk berhasil. Dalam kebutuhan pencapaian ini perilaku mengarah pada pada kesediaan seseorang untuk berkompetisi dengan standar yang cukup tinggi.

2) Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya atau dengan kata lain kebutuhan untuk mengendalikan orang lain, mempengaruhi perilaku orang lain dan bertanggung jawab terhadap mereka.

3) Kebutuhan akan afiliasi

Keinginan untuk menjalin dan menjaga hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal.

### Hubungan antara Variabel

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

**H1:** Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Khan (2012) dengan hasil pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mangkunegara & Augustine (2016) dengan hasil penelitian bahwa pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja yang didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati & Wahyuni (2019).

**H2:** Pelatihan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.

Turuncun, et al. (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan melalui motivasi kerja, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kharis, et al. (2015). Penelitian lain yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Putra dan Dewi (2019) yang menyebutkan bahwa



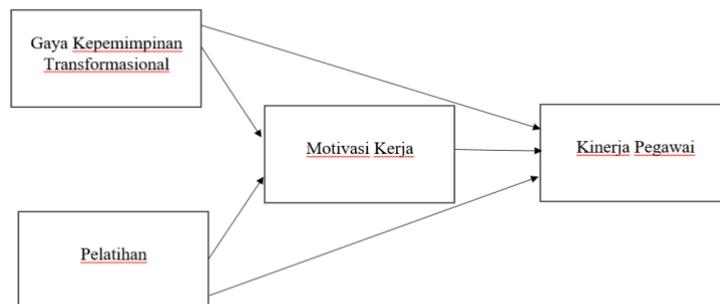


motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai secara parsial dan diperlukan pengembangan gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan motivasi yang menginspirasi bawahan untuk bekerja lebih baik ketika peningkatan motivasi kerja akan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja karyawan.

**H3:** Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi.

Kusumastuti & Wahyuni (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi dapat memediasi hubungan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai untuk itu perusahaan harus meningkatkan pelatihan secara teratur untuk meningkatkan motivasi sehingga memiliki efek positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh Khan (2012) menemukan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

**H4:** Pelatihan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi.



*Sumber: Data diolah peneliti*  
**Gambar 1.** Kerangka Konseptual





## Metode

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu metode ilmiah dimana data yang digunakan berbentuk angka atau bilangan yang dapat diolah dan dianalisis dengan menggunakan perhitungan matematika atau statistika (Sekaran, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai aktif pada KPPN Yogyakarta dengan teknik sampling menggunakan metode sensus karena populasi berjumlah 49 orang. Penelitian ini menggunakan data primer dari jawaban responden atas kuesioner yang dibagikan. Pengukuran instrument menggunakan skala likert 5 poin dengan jawaban pertanyaan mempunyai rentang sangat negatif sampai dengan sangat positif, yaitu Sangat Tidak Setuju (STS) = 1, Tidak Setuju (TS) = 2, Netral (N) = 3, Setuju (S) = 4, dan Sangat Setuju (SS) = 5. Dalam kuesioner yang disebar terdapat 15 pertanyaan yang merepresntasikan kinerja pegawai, 12 pertanyaan yang merepresentasikan kepemimpinan transformasional, 15 pertanyaan yang merepresentasikan pelatihan, 9 pertanyaan tentang motivasi kerja, Reabilitas variable penelitian menggunakan Cronbach alpha 0.947 untuk gaya kepemimpinan transformasional, 0.972 untuk pelatihan, 0.937 untuk kinerja pegawai, dan 0.908 untuk motivasi kerja. Teknik analisa data menggunakan analisis Structural Equation Modelling dengan program SMARTPLS.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

Kuesioner didistribusikan kepada 49 responden dan sebanyak 49 responden mengisi kuesioner. Sebagian besar responden memiliki pendidikan D4/S1 (46,9%) dan 22,9% SMA, S2 sebesar 16,3% dan D3 sebesar 12.2% yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pendidikan yang tinggi. Jika dilihat dari lama bekerja pada KPPN Yogyakarta lebih dari 10 tahun 38,8%, 1 s.d 5 tahun 30.6%, 6 s.d. 10 tahun 22.4%, dan kurang dari 1 tahun 8.2%. Komposisi berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 42,9% laki-laki dan 57.1% pegawai perempuan.

Analisis kuantitatif yang digunakan menggunakan program SMARTPLS untuk mengetahui pengaruh dari variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Pengujian model struktural untuk melihat hubungan antar konstruk berdasarkan nilai signifikansi dan R-square dimana dari hasil penelitian didapatkan nilai r-square motivasi kerja sebesar 0.7 untuk menunjukkan menjelaskan bahwa motivasi kerja sebesar 70% dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan pelatiba sedangkan sisanya sebesar 30% dapat dijelaskan oleh variabel lainnya sedangkan nilai R Square pada kinerja pegawai sebesar 0,755) nilai ini menjelaskan bahwa kinerja pegawai sebesar 75,5% dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, pelatihan dan motivasi kerja sedangkan sisanya sebesar 24,5% dipengaruhi oleh variabel lainny Nilai R-square tersebut termasuk dalam pengaruh yang kuat (0,5– 0,75). Hasil pengujian pengaruh antar variabel, seabagai berikut:





**Tabel 1.** Hasil Pengujian Hubungan Antar Konstruk

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai	0.366	1.966	0.050	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja	0.423	2.570	0.010	Signifikan
Pelatihan → Kinerja Pegawai	0.457	2.787	0.006	Signifikan
Pelatihan → Motivasi Kerja	0.469	3.259	0.001	Signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0.729	5.156	0.000	Signifikan

*Sumber: Data diolah peneliti*

**Tabel 2.** Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0.309	2.290	0.022	Signifikan
Pelatihan → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0.342	2.252	0.025	Signifikan

*Sumber: Data diolah peneliti*

## Pembahasan

Hasil pengujian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai probabilitas gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar  $0,050 \leq 0,05$  menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Hasil penelitian mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Tucunan, dkk (2014) dan Kharis (2015) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan hubungan yang positif dan signifikan. Gaya kepemimpinan transformasional diperlukan karena KPPN Yogyakarta dituntut untuk kreatif dan inovatif dalam memberikan pelayanan terhadap *stakeholder*. Dalam pencapaian kinerja pemimpin pada KPPN Yogyakarta menyampaikan tujuan-tujuan penting yang ingin dicapai secara sederhana sehingga mudah untuk dipahami selain itu perhatian terhadap individu juga sangat diperlukan mengingat usia pegawai yang sebagian besar berusia 51-57 tahun atau usia telah mendekati masa pensiun yang lebih memerlukan perhatian.





Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat pada nilai probabilitas gaya pelatihan terhadap kinerja pegawai sebesar  $0,006 < 0,05$ . Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh kusumastuti dan wahyuni (2019) yang menyatakan bahwa pelatihan mempunyai berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Pada masa sekarang dimana kemajuan teknologi informasi sangat pesat terdapat banyak inovasi-inovasi baru dan pengembangan inovasi yang telah ada, perubahan standar operasional prosedur yang didukung dengan peraturan-peraturan pendukung lainnya pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan, hal tersebut direspon oleh KPPN Yogyakarta dengan menerapkan kebijakan dan strategi yang diarahkan untuk mengembangkan organisasi yang modern, transparan, analitikal dan responsif terhadap perubahan dengan SDM yang berkinerja tinggi. Untuk mewujudkan hal tersebut di bidang pengelolaan SDM dilakukan melalui peningkatan jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan yang sesuai kebutuhan organisasi. Pelatihan tersebut melalui sosialisasi, bimbingan teknis, pendampingan langsung maupun *focus group discussion* untuk menyamakan persepsi. Pelatihan yang diberikan kepada para pegawai menjadi lebih efektif karena sebagian besar pegawai pada KPPN Yogyakarta berpendidikan tinggi, yaitu lulusan D3, S1, dan S2 sehingga pegawai lebih cepat untuk menguasai materi yang diberikan dan bagi pegawai yang telah mengikuti pelatihan diwajibkan untuk berbagi ilmu melalui program Gugus Kendali Mutu.

Hasil pengujian hipotesis 3 dengan PLS membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja (H3 diterima dengan koefisien path sebesar 0,309 dan  $p=0,022 < 0,05$ ). Semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi motivasi kerja sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai KPPN Yogyakarta. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Putra & Dewi (2019) yang mendapatkan hasil bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan mediasi motivasi kerja serta mendukung penelitian dari Roy Johan Turuncun dkk (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu untuk memberikan motivasi kepada pegawai untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan bahwa melebihi target yang telah ditetapkan. Peningkatan motivasi pegawai pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

Pengujian hipotesis 4 diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai hasil pengujian original sampel 0.342, t- statistic 2.252 dan probabilitas  $0.025 < 0.05$ . Perancangan program pelatihan yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai yang pada akhirnya kinerja pegawai juga semakin meningkat. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kusumastuti & Wahyuni (2016) serta Güllü (2016) dengan hasil penelitian motivasi dapat memediasi hubungan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai. Pegawai KPPN Yogyakarta dituntut untuk selalu dapat mengikuti perkembangan yang terjadi dalam bidang perbendaharaan negara dan teknologi informasi. Pelatihan yang tepat sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta





minat pegawai akan meningkatkan motivasi pegawai karena kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan mengalami peningkatan, sehingga pegawai dapat bekerja dengan penuh semangat, efektif, efisien, produktif dan sesuai dengan proses kerja yang benar agar tercipta hasil kerja yang optimal.

## Penutup

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada KPPN Yogyakarta, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Kepemimpinan transformasional yang telah dijalankan agar tetap dipertahankan karena mampu memotivasi pegawai dalam bekerja dan mencapai kinerja yang ditetapkan. Kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan tujuan secara sederhana dan mudah dipahami sangat penting menyamakan persepsi tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi. Aspek perhatian pribadi perlu ditingkatkan agar tidak ada pegawai yang merasa terabaikan dan atasan agar lebih memahami apa yang diinginkan pegawai serta berusaha untuk membantu pegawai untuk mencapainya. Untuk itu atasan perlu mengintensifkan kegiatan *coaching* dan konseling kepada pegawai.

Program pelatihan yang ada perlu ditingkatkan karena mampu meningkatkan motivasi pegawai yang akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Melalui pelatihan pegawai lebih termotivasi dalam bekerja karena kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan meningkat dan lebih percaya diri pegawai. Partisipasi aktif pegawai dapat ditingkatkan karena tantangan yang dihadapi Direktorat Jenderal Perbendaharaan kedepan semakin meningkat.

## Daftar Pustaka

- Bass, Bernard. M, & Avolio, Bruce.J. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Bycio, Peter, dkk. 1995. Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol 80.
- Buil, Isabel, dkk. 2018. Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management*. Spain
- Ghozali, Imam, & Latan Hengky. 2016. Partial Least Squares; Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 5.0. Edisi 3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.





- 
- Khan, Muhammad Ikhlas. 2015. The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees. *Business Review*. Vol 7. Pakistan
- Kharis, Indra, dkk. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 3
- Kusumastuti, Diana A, & Wahyuni, Purbudi. 2019. The Effect of Training to Employee Performance with Motivation as a Mediation in Lembaga Pendidikan Perkebunan (LPP) Yogyakarta. *Journal of Applied Philosophical Management and Innovation*. Vol 1
- Mangkuprawiira, Sjafri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Edisi Kedua. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, Anwar P dan Agustine, Reli. 2016. Effect of Training, Motivation and Work Environment on Physicians Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies* MCSER Publishing. Rome – Italy
- Putra, G Ngurah Suteja, dan Dewi, I Gusti Ayu Manuati. Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Motivation. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*. Vol 6.
- Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Republik Indonesia. Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor 28/MK.1/2017 tentang Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Sekaran, Uma dan Roger Baugie. 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat
- Tucunan, Roy Johan Agung, dkk. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 3.9
- Wibowo, 2015, *Manajemen Kinerja*, Cetakan Kelima, Rajawali Pers Jakarta

