EDUCARE: Jurnal Pendidikan dan Kesehatan
E-ISSN: 3031-0709
Website: https://j-edu.org/index.php/
VOLUME 4, ISSUE 1, 2026

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KUALITAS SDM DAN MOTIVASI, TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS JAMBULA KECAMATAN PULAU TERNATE

Kamsun Sarpan[1*], Yeni Lufiana Novita Agnes[2] , Yudied Agung Mirasa[3]

Magister Kesehatan Masyarakat, Universitas Kadiri, Kediri, Indonesia

Email Korespondensi: *kamsunsarpan207@gmail.com*

ABSTRAK

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya gaya kepemimpinan transformasional, kualitas sumber daya manusia (SDM), dan motivasi kerja. Kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan dukungan, kualitas SDM yang memadai, serta motivasi kerja yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Tujuan: Menganalisis hubungan gaya kepemimpinan transformasional, kualitas SDM, dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai serta menentukan faktor yang paling dominan berhubungan dengan kinerja pegawai. Metode: Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif analitik dengan pendekatan cross sectional. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 66 responden. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis melalui analisis univariat, analisis bivariat menggunakan uji korelasi Spearman's rho, serta analisis multivariat menggunakan regresi linear berganda. Hasil: Sebagian besar responden menilai gaya kepemimpinan transformasional dalam kategori cukup transformasional sebanyak 35 responden (53,0%), kualitas SDM dalam kategori cukup sebanyak 32 responden (48,5%), motivasi kerja dalam kategori sedang sebanyak 39 responden (59,1%), dan kinerja pegawai dalam kategori cukup sebanyak 37 responden (56,1%). Analisis bivariat menunjukkan terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai (r=0,333; p=0,006), kualitas SDM dengan kinerja pegawai (r=0,257; p=0,037), dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai (r=0,373; p=0,002). Hasil analisis multivariat menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (p=0,028) dan motivasi kerja (p=0,012) berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai, sedangkan kualitas SDM (p=0,772) tidak menunjukkan hubungan yang signifikan setelah dianalisis secara simultan. Motivasi kerja merupakan faktor yang memiliki kontribusi relatif paling dominan terhadap kinerja pegawai berdasarkan nilai Standardized Coefficients Beta terbesar, yaitu 0,322. Kesimpulan: Gaya kepemimpinan transformasional, kualitas SDM, dan motivasi kerja memiliki hubungan dengan kinerja pegawai secara bivariat. Setelah dianalisis secara simultan, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai faktor yang memiliki kontribusi relatif paling dominan dalam model penelitian.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan transformasional;kualitas SDM;motivasi kerja;kinerja pegawai

ABSTRACT

Employee performance is one of the important factors supporting the achievement of organizational goals. Employee performance can be influenced by various factors, including transformational leadership style, human resource (HR) quality, and work motivation. Leadership that provides inspiration and support, adequate human resource quality, and high work motivation are expected to improve employee performance. Objective: To analyze the relationship between transformational leadership style, human resource quality, and work motivation and employee performance, as well as to determine the most dominant factor associated with employee performance. Methods: This study employed an analytic quantitative research design with a cross-sectional approach. The sample consisted of 66 respondents. Data were collected using questionnaires and analyzed through univariate analysis, bivariate analysis using Spearman's rho correlation test, and multivariate analysis using multiple linear regression. Results: Most respondents assessed transformational leadership style as moderately transformational, with 35 respondents (53.0%); human resource quality as moderate, with 32 respondents (48.5%); work motivation as moderate, with 39 respondents (59.1%); and employee performance as moderate, with 37 respondents (56.1%). The bivariate analysis showed significant relationships between transformational leadership style and employee performance ($r = 0.333$; $p = 0.006$), human resource quality and employee performance ($r = 0.257$; $p = 0.037$), and work motivation and employee performance ($r = 0.373$; $p = 0.002$). The multivariate analysis showed that transformational leadership style ($p = 0.028$) and work motivation ($p = 0.012$) were significantly associated with employee performance, whereas human resource quality ($p = 0.772$) was not significantly associated with employee performance after simultaneous analysis. Work motivation was the factor with the most dominant relative contribution to employee performance, based on the highest Standardized Coefficient Beta value of 0.322. Conclusion: Transformational leadership style, human resource quality, and work motivation were associated with employee performance in the bivariate analysis. After simultaneous analysis, transformational leadership style and work motivation remained significantly associated with employee performance, with work motivation demonstrating the most dominant relative contribution in the research model.

Keywords: transformational leadership style;human resource quality;work motivation;employee performance

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang ditandai dengan perubahan yang cepat, kompleksitas permasalahan, dan ketidakpastian lingkungan, setiap organisasi dituntut untuk terus beradaptasi agar mampu mempertahankan keberlangsungan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kondisi tersebut, sumber daya manusia (SDM) tidak lagi dipandang hanya sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis (human capital) yang memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi (Noe et al., 2020). Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas, menyesuaikan diri terhadap perubahan, serta memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kondisi tersebut semakin relevan dalam organisasi pelayanan publik, termasuk Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas). Puskesmas merupakan fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pembangunan kesehatan dan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023

tentang Kesehatan, penyelenggaraan pelayanan kesehatan diarahkan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, merata, efektif, efisien, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, Puskesmas dituntut untuk mampu menyelenggarakan berbagai program kesehatan secara optimal melalui pengelolaan sumber daya organisasi yang efektif.

Secara ideal, keberhasilan Puskesmas dalam mencapai target pelayanan kesehatan dan Standar Pelayanan Minimal (SPM) sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Dalam organisasi pelayanan kesehatan, kinerja pegawai memiliki konsekuensi langsung terhadap pencapaian program kesehatan, kualitas pelayanan, kepuasan masyarakat, serta keberhasilan pembangunan kesehatan di wilayah kerja Puskesmas. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis individu, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan psikologis yang mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik.

Secara konseptual kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor, baik faktor individu maupun faktor organisasi. Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa perilaku dan kinerja individu dalam organisasi dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, serta karakteristik organisasi. Sementara itu, pendekatan Ability Motivation Opportunity (AMO) menjelaskan bahwa kinerja dapat meningkat apabila individu memiliki kemampuan (ability) yang memadai, motivasi (motivation) untuk bekerja, serta kesempatan (opportunity) untuk menggunakan kemampuan tersebut dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, dalam konteks Puskesmas, kinerja pegawai tidak cukup dijelaskan hanya melalui kompetensi atau kualitas SDM, tetapi juga perlu mempertimbangkan faktor kepemimpinan dan motivasi kerja yang mendorong pegawai untuk mengoptimalkan kemampuan dalam mencapai tujuan organisasi.

Salah satu faktor organisasi yang secara teoritis memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Bass dan Riggio menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mengubah cara pandang, meningkatkan kesadaran, membangkitkan semangat, serta menginspirasi bawahan untuk memberikan upaya yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration (Northouse, 2021).

Puskesmas Perawatan Jambula merupakan salah satu fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama yang berada di wilayah Kecamatan Pulau Ternate, Kota Ternate. Berdasarkan data ilustratif untuk penyusunan draft penelitian, Puskesmas Perawatan Jambula mulai beroperasi sejak tahun 2015 dan memiliki tanggung jawab dalam menyelenggarakan pelayanan kesehatan bagi masyarakat di wilayah kerjanya. Dalam menjalankan fungsi tersebut, Kepala Puskesmas memiliki peran strategis dalam menggerakkan seluruh sumber daya yang tersedia, mengoordinasikan pegawai, memberikan arahan, melakukan pengawasan, serta memastikan berbagai program pelayanan kesehatan dapat dilaksanakan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan fenomena awal yang menjadi dasar penyusunan penelitian ini, masih ditemukan beberapa kondisi yang berkaitan dengan pelaksanaan kepemimpinan dalam organisasi. Komunikasi antara pimpinan dan pegawai dalam pelaksanaan program masih cenderung berorientasi pada penyampaian instruksi dan penyelesaian tugas rutin. Keterlibatan pegawai dalam menyampaikan gagasan, memberikan masukan, dan mengembangkan alternatif pemecahan masalah pelayanan belum sepenuhnya optimal. Selain itu, pemberian motivasi dan apresiasi terhadap upaya maupun pencapaian pegawai belum dilakukan secara konsisten. Selain kepemimpinan, efektivitas organisasi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia sebagai pelaksana utama pelayanan kesehatan. Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa kualitas SDM berkaitan dengan kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan yang didukung oleh pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta sikap kerja. Pegawai yang memiliki kualitas SDM yang baik diharapkan mampu melaksanakan tugas secara efektif, efisien, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Dalam era perkembangan teknologi dan perubahan sistem pelayanan kesehatan, pengembangan kompetensi SDM menjadi kebutuhan yang semakin penting. Noe et al. (2020) menjelaskan bahwa pengembangan SDM melalui pendidikan, pelatihan, dan peningkatan kompetensi merupakan salah satu bentuk investasi organisasi untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai akan lebih siap menghadapi kompleksitas pekerjaan, memanfaatkan teknologi, menyelesaikan masalah, serta memberikan pelayanan yang berkualitas. Dalam penelitian ini, kualitas SDM mencakup seluruh pegawai yang bekerja di Puskesmas Perawatan Jambula, baik yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS), Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), maupun tenaga lainnya sesuai dengan ketentuan kepegawaian yang berlaku. Pegawai tersebut terdiri atas tenaga kesehatan dan tenaga nonkesehatan yang memiliki peran berbeda tetapi saling mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi. Kualitas SDM dalam penelitian ini dikaji melalui aspek pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), kemampuan (ability), dan sikap kerja (attitude).

Fenomena empiris dalam penelitian ini semakin terlihat dari capaian beberapa program pelayanan kesehatan di Puskesmas Perawatan Jambula tahun 2025 yang belum mencapai target yang ditetapkan. Berdasarkan data lapangan, capaian pelayanan kesehatan orang terduga Tuberkulosis (TB) baru mencapai 47% dari target 100%. Angka keberhasilan pengobatan TB tercatat sebesar 17%. Selain itu, pelayanan kesehatan usia produktif baru mencapai 70,78% dari target 100%, pelayanan kesehatan penderita hipertensi mencapai 55,38% dari target 100%, sedangkan capaian kunjungan K1 Antenatal Care (ANC) mencapai 92%.

Dalam penyusunan penelitian ini, perbandingan capaian Puskesmas Perawatan Jambula dengan Puskesmas lain di Kota Ternate perlu digunakan untuk menunjukkan posisi dan tingkat permasalahan Puskesmas Jambula secara lebih objektif, rata-rata capaian kinerja Puskesmas se-Kota Ternate pada tahun 2025 tercatat sebesar 65% untuk keberhasilan pengobatan TB, 85% untuk pelayanan kesehatan usia produktif, 78% untuk pelayanan hipertensi. Jika dibandingkan, capaian Puskesmas Perawatan Jambula secara signifikan berada di bawah rata-rata tingkat kota, terutama pada indikator keberhasilan pengobatan TB (17%), pelayanan usia produktif (70,78%), dan pelayanan

hipertensi (55,38%). Kesenjangan capaian ini mengonfirmasi posisi Puskesmas Jambula yang masih tertinggal dibandingkan fasilitas kesehatan sejenis di Kota Ternate, sehingga memperkuat urgensi evaluasi kinerja pegawai di lokasi tersebut."Apabila pada indikator pelayanan yang sama Puskesmas Jambula memiliki capaian yang lebih rendah dibandingkan beberapa Puskesmas lain, maka kondisi tersebut dapat menjadi fenomena empiris yang memperkuat alasan pemilihan lokasi penelitian.

Kesenjangan empiris (research gap) dalam penelitian ini terletak pada adanya kondisi kontradiktif antara upaya peningkatan kapasitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan dengan belum optimalnya pencapaian beberapa target pelayanan kesehatan. Secara teoritis, peningkatan kompetensi seharusnya meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Namun, kompetensi yang baik belum tentu secara otomatis menghasilkan kinerja yang optimal apabila tidak didukung oleh motivasi kerja dan lingkungan kepemimpinan yang mampu mengarahkan serta mengoptimalkan potensi pegawai.

Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan gambaran empiris mengenai hubungan gaya kepemimpinan transformasional, kualitas SDM, dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai Puskesmas Perawatan Jambula Kecamatan Pulau Ternate. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen Puskesmas dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai, tidak hanya melalui peningkatan kompetensi dan pelatihan, tetapi juga melalui penguatan kepemimpinan transformasional dan strategi peningkatan motivasi kerja yang sesuai dengan karakteristik pegawai sektor publik. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk menganalisis dan membuktikan secara ilmiah hubungan antarvariabel tersebut melalui penelitian yang berjudul: "Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kualitas SDM dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Perawatan Jambula Kecamatan Pulau Ternate."

METODE PENELITIAN

- **Rancangan Penelitian:** Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain observasional analitik menggunakan pendekatan cross sectional. Pada penelitian ini, variabel independen terdiri atas gaya kepemimpinan transformasional, kualitas sumber daya manusia, dan motivasi kerja, sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan penilaian oleh pihak yang sesuai dengan karakteristik masing-masing variabel.
- **Subjek/Partisipan:** Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Puskesmas Jambula Kecamatan Pulau Ternate sebanyak 66 orang. Mengingat jumlah populasi di Puskesmas Jambula relatif terbatas, maka penelitian ini menggunakan total sampling yaitu seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 66 responden.
- **Instrumen Penelitian:** Instrumen dalam penelitian ini berupa kuesioner dan lembar penilaian. Setiap variabel menggunakan instrumen yang disesuaikan dengan sumber informasi yang paling tepat.
- **Teknik Analisis Data:** Data kuantitatif dianalisis menggunakan statistik uji korelasi Spearman Rank dan Regresi Logistik Ordinal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Penelitian

Analisis Univariate

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, status kepegawaian, masa kerja, dan pendidikan terakhir. Distribusi karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. *Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden di Puskesmas Jambula Kecamatan Pulau Ternate*

Karakteristik Responden	Kategori	f	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	34	51,5
	Perempuan	32	48,5
Usia	≤ 25 tahun	9	13,6
	26–35 tahun	23	34,8
	36–45 tahun	18	27,3
	46–55 tahun	12	18,2
	> 55 tahun	4	6,1
Status Kepegawaian	Pegawai Negeri Sipil (PNS)	32	48,5
	PPPK Penuh Waktu	24	36,4
	PPPK Paruh Waktu	10	15,2
Masa Kerja	1–5 tahun	14	21,2
	6–10 tahun	33	50
	11–15 tahun	13	19,7
	> 15 tahun	6	9,1
Pendidikan Terakhir	Diploma III (D3)	20	30,3
	Diploma IV (D4)	10	15,2
	Sarjana (S1)	20	30,3
	Profesi	16	24,2
Jumlah Responden		**66**	**100**

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 34 orang (51,5%), berusia 26–35 tahun sebanyak 23 orang (34,8%), berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 32 orang (48,5%), memiliki masa kerja 6–10 tahun sebanyak 33 orang (50,0%). Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki pendidikan Diploma III (D3) dan Sarjana (S1), masing-masing sebanyak 20 orang (30,3%).

Tabel 2. *Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan Transformasional di Puskesmas Jambula Kecamatan Pulau Ternate.*

Gaya Kepemimpinan Transformasional	f	%
Kurang transformasional	7	10,6

Cukup transformasional	35	53
Tinggi transformasional	24	36,4
Jumlah	**66**	**100**

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menilai gaya kepemimpinan transformasional Kepala Puskesmas berada dalam kategori cukup transformasional, yaitu sebanyak 35 orang (53,0%). Responden yang menilai gaya kepemimpinan dalam kategori tinggi transformasional sebanyak 24 orang (36,4%), sedangkan yang menilai kurang transformasional sebanyak 7 orang (10,6%).

Tabel 3. *Distribusi Frekuensi Kualitas Sumber Daya Manusia Pegawai di Puskesmas Jambula Kecamatan Pulau Ternate*

Kualitas SDM	f	%
Kurang	6	9,1
Cukup	32	48,5
Baik	28	42,4
Jumlah	**66**	**100**

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa hampir setengah responden memiliki kualitas sumber daya manusia dalam kategori cukup, yaitu sebanyak 32 orang (48,5%). Responden dengan kualitas SDM kategori baik sebanyak 28 orang (42,4%), sedangkan responden dengan kualitas SDM kategori kurang sebanyak 6 orang (9,1%).

Tabel 4. *Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja Pegawai di Puskesmas Jambula Kecamatan Pulau Ternate.*

Motivasi Kerja	f	%
Rendah	8	12,1
Sedang	39	59,1
Tinggi	19	28,8
Jumlah	**66**	**100**

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki motivasi kerja dalam kategori sedang, yaitu sebanyak 39 orang (59,1%). Responden yang memiliki motivasi kerja tinggi sebanyak 19 orang (28,8%), sedangkan responden dengan motivasi kerja rendah sebanyak 8 orang (12,1%).

Tabel 5 *Distribusi Frekuensi Kinerja Pegawai di Puskesmas Jambula Kecamatan Pulau Ternate*

Kinerja Pegawai	f	%
Kurang	8	12,1
Cukup	37	56,1

Baik	21	31,8
Jumlah	**66**	**100**

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki kinerja dalam kategori cukup, yaitu sebanyak 37 orang (56,1%). Responden dengan kinerja kategori baik sebanyak 21 orang (31,8%), sedangkan responden dengan kinerja kategori kurang sebanyak 8 orang (12,1%).

Analisis Bivariat

Tabel 6. *Tabulasi Silang Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Jambula Kecamatan Pulau Ternate*

Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kurang n	Kurang f (%)	Cukup n	Cukup f (%)	Baik n	Baik f (%)	Jumlah n	Jumlah f (%)
Kurang transformasional	2	3	3	4,5	2	3	7	10,6
Cukup transformasional	6	9,1	22	33,3	7	10,6	35	53
Tinggi transformasional	0	0	12	18,2	12	18,2	24	36,4
Total	**8**	**12,1**	**37**	**56,1**	**21**	**31,8**	**66**	**100**
p = 0,006; r = 0,333; α = 0,05								

Berdasarkan Tabel 6 dapat diinterpretasikan bahwa sebagian besar responden dengan gaya kepemimpinan transformasional kategori cukup memiliki kinerja pegawai kategori cukup, yaitu sebanyak 22 responden (33,3%). Hasil uji korelasi Spearman's rho diperoleh nilai p-value = 0,006 dan koefisien korelasi sebesar 0,333. Karena p-value < α (0,05), maka H0 ditolak dan H1 diterima, artinya terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Nilai koefisien korelasi positif menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja pegawai cenderung semakin baik.

Tabel 7 *Tabulasi Silang Kualitas SDM dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Jambula Kecamatan Pulau Ternate*

Kualitas SDM	Kurang n	Kurang f (%)	Cukup n	Cukup f (%)	Baik n	Baik f (%)	Jumlah n	Jumlah f (%)
Kurang	1	1,5	4	6,1	1	1,5	6	9,1
Cukup	6	9,1	18	27,3	8	12,1	32	48,5
Baik	1	1,5	15	22,7	12	18,2	28	42,4
Total	**8**	**12,1**	**37**	**56,1**	**21**	**31,8**	**66**	**100**
p = 0,037; r = 0,257; α = 0,05								

Berdasarkan Tabel 7 dapat diinterpretasikan bahwa sebagian besar responden dengan kualitas SDM kategori cukup memiliki kinerja pegawai kategori cukup, yaitu sebanyak 18 responden (27,3%). Hasil uji korelasi Spearman's rho diperoleh nilai p-value = 0,037 dan

koefisien korelasi sebesar 0,257. Karena p-value < α (0,05), maka H0 ditolak dan H1 diterima, artinya terdapat hubungan yang signifikan antara kualitas SDM dengan kinerja pegawai. Nilai koefisien korelasi positif menunjukkan bahwa semakin baik kualitas SDM, maka kinerja pegawai cenderung semakin baik.

Tabel 8 *Tabulasi Silang Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Jambula Kecamatan Pulau Ternate*

Motivasi Kerja	Kurang n	Kurang f (%)	Cukup n	Cukup f (%)	Baik n	Baik f (%)	Jumlah n	Jumlah f (%)
Rendah	3	4,5	4	6,1	1	1,5	8	12,1
Sedang	5	7,6	24	36,4	10	15,2	39	59,1
Tinggi	0	0	9	13,6	10	15,2	19	28,8
Total	**8**	**12,1**	**37**	**56,1**	**21**	**31,8**	**66**	**100**
p = 0,002; r = 0,373; α = 0,05								

Berdasarkan Tabel 8 dapat diinterpretasikan bahwa sebagian besar responden dengan motivasi kerja kategori sedang memiliki kinerja pegawai kategori cukup, yaitu sebanyak 24 responden (36,4%). Hasil uji korelasi Spearman's rho diperoleh nilai p-value = 0,002 dan koefisien korelasi sebesar 0,373. Karena p-value < α (0,05), maka H0 ditolak dan H1 diterima, artinya terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Nilai koefisien korelasi positif menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka kinerja pegawai cenderung semakin baik.

Analisis Multivariate

Tabel 9. *Hasil Uji Simultan Regresi Linear Berganda Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kualitas SDM, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai*

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	p-value	Tolerance	VIF	Keterangan
Konstanta	0,8	0,359	–	2,232	0,029	–	–	–
Gaya Kepemimpinan	0,263	0,117	0,264	2,257	0,028	0,922	1,084	Signifikan
Kualitas SDM	0,037	0,128	0,037	0,291	0,772	0,766	1,306	Tidak signifikan
Motivasi Kerja	0,33	0,128	0,322	2,579	0,012	0,807	1,239	Signifikan

Berdasarkan Tabel 9 dapat diketahui bahwa setelah ketiga variabel independen dianalisis secara simultan menggunakan regresi linear berganda, terdapat dua variabel yang berhubungan secara signifikan dengan kinerja pegawai, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dengan p-value = 0,028 dan motivasi kerja dengan p-value = 0,012.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai koefisien regresi sebesar B = 0,263 dengan nilai Beta = 0,264. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional

memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Dengan asumsi variabel lain konstan, peningkatan gaya kepemimpinan transformasional akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai.

Motivasi kerja memiliki nilai koefisien regresi sebesar B = 0,330 dengan nilai Beta = 0,322 dan p-value = 0,012. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka kinerja pegawai cenderung semakin meningkat.

Sementara itu, kualitas SDM memiliki p-value = 0,772, sehingga nilai tersebut lebih besar dari α = 0,05. Dengan demikian, kualitas SDM tidak menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai setelah dianalisis secara simultan bersama gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja.

Berdasarkan nilai Standardized Coefficients Beta, variabel motivasi kerja memiliki nilai Beta paling besar, yaitu 0,322, dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki nilai Beta sebesar 0,264 dan kualitas SDM sebesar 0,037. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan berhubungan dengan kinerja pegawai dalam model regresi, karena memiliki nilai Standardized Beta terbesar di antara variabel independen yang dianalisis dan memiliki nilai p-value < 0,05.

3.2 Pembahasan

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menilai gaya kepemimpinan transformasional dalam kategori cukup transformasional, yaitu sebanyak 35 responden (53,0%). Selanjutnya, sebanyak 24 responden (36,4%) menilai gaya kepemimpinan dalam kategori tinggi transformasional dan sebanyak 7 responden (10,6%) menilai dalam kategori kurang transformasional. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara umum gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi telah cukup mencerminkan karakteristik kepemimpinan transformasional, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan agar kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang lebih optimal terhadap pegawai.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan inspirasi, membangun visi bersama, memberikan motivasi, mendorong perubahan, serta mengembangkan potensi anggota organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian tugas, tetapi juga berupaya membangun komitmen dan keterlibatan pegawai sehingga pegawai mampu memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional juga dapat menciptakan hubungan positif antara pimpinan dan pegawai melalui pemberian dukungan, perhatian, serta dorongan untuk berkembang. Haryadi et al. (2021).

Dominannya kategori cukup transformasional menunjukkan bahwa pimpinan telah mampu menjalankan sebagian karakteristik kepemimpinan transformasional, namun penerapannya belum sepenuhnya dirasakan secara optimal oleh seluruh pegawai. Kondisi tersebut dapat berkaitan

dengan kemampuan pimpinan dalam memberikan motivasi, menyampaikan visi organisasi, memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu pegawai, serta mendorong pegawai untuk menghasilkan gagasan dan inovasi dalam melaksanakan pekerjaan. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara konsisten dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan dan memperkuat orientasi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Putri dan Sumartik (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui kemampuan pemimpin dalam membangun lingkungan kerja dan mendorong pencapaian organisasi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa masih terdapat 7 responden (10,6%) yang menilai gaya kepemimpinan dalam kategori kurang transformasional. Kondisi tersebut perlu menjadi perhatian karena perbedaan persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan dapat memengaruhi tingkat keterlibatan dan semangat pegawai dalam bekerja. Pemimpin perlu meningkatkan kemampuan dalam memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang terbuka, memberikan penghargaan terhadap kontribusi pegawai, serta melibatkan pegawai dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Hutagaluh dan Indayani (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja pegawai, terutama ketika kepemimpinan mampu menciptakan kepuasan dan komitmen dalam lingkungan kerja.

2. Kualitas SDM

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki kualitas SDM dalam kategori cukup, yaitu sebanyak 32 responden (48,5%). Selanjutnya, sebanyak 28 responden (42,4%) memiliki kualitas SDM dalam kategori baik dan sebanyak 6 responden (9,1%) berada dalam kategori kurang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara umum kualitas sumber daya manusia pegawai telah berada pada tingkat yang cukup baik, meskipun masih diperlukan upaya pengembangan agar kompetensi dan kemampuan pegawai dapat lebih optimal.

Kualitas SDM menggambarkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang didukung oleh pengetahuan, keterampilan, kompetensi, pengalaman, serta kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan organisasi. Pengembangan kompetensi pegawai perlu dilakukan secara berkelanjutan agar kemampuan yang dimiliki dapat menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan organisasi dan perkembangan lingkungan kerja. Proporsi kualitas SDM kategori cukup yang paling besar menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki kemampuan yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan, tetapi belum seluruhnya berada pada tingkat optimal. Kompetensi yang baik memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif, memahami tanggung jawab pekerjaan, dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian target organisasi. Putri dan Andriani (2024) menunjukkan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi.

Sebanyak 28 responden (42,4%) memiliki kualitas SDM dalam kategori baik. Proporsi tersebut menunjukkan bahwa cukup banyak pegawai telah mempunyai kemampuan yang baik

dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai dengan kualitas SDM yang baik diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, beradaptasi terhadap perubahan, serta memberikan hasil kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Namun demikian, masih terdapat 6 responden (9,1%) yang berada dalam kategori kurang sehingga organisasi perlu memberikan perhatian terhadap pegawai yang masih membutuhkan peningkatan kompetensi.

3. Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki motivasi kerja dalam kategori sedang, yaitu sebanyak 39 responden (59,1%). Selanjutnya, sebanyak 19 responden (28,8%) memiliki motivasi kerja tinggi dan sebanyak 8 responden (12,1%) memiliki motivasi kerja rendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara umum pegawai telah memiliki dorongan yang cukup dalam melaksanakan pekerjaan, tetapi motivasi kerja tersebut masih perlu ditingkatkan agar lebih banyak pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri seseorang yang memengaruhi kemauan, semangat, dan kesediaan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung mempunyai dorongan lebih besar untuk menyelesaikan pekerjaan, mencapai target, meningkatkan kualitas hasil kerja, serta memberikan kontribusi terhadap organisasi. Sebaliknya, motivasi kerja yang rendah dapat memengaruhi semangat kerja dan pencapaian hasil kerja pegawai. Tamam dan Sopiah (2022), melalui systematic literature review, menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang secara umum memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja pegawai.

Dominannya motivasi kerja dalam kategori sedang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki dorongan untuk bekerja, tetapi dorongan tersebut belum sepenuhnya berada pada tingkat optimal. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti penghargaan, kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja, dukungan pimpinan, hubungan kerja, serta kesempatan untuk mencapai prestasi. Organisasi perlu memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi agar pegawai memiliki dorongan yang lebih kuat dalam melaksanakan pekerjaan. Maimun et al. (2025) dalam kajian literaturnya menekankan pentingnya kebutuhan berprestasi sebagai salah satu aspek motivasi yang berkaitan dengan pencapaian kinerja dalam organisasi.

Sebanyak 19 responden (28,8%) memiliki motivasi kerja tinggi, sedangkan 8 responden (12,1%) masih memiliki motivasi kerja rendah. Keberadaan pegawai dengan motivasi rendah perlu menjadi perhatian karena kondisi tersebut dapat memengaruhi produktivitas dan kualitas pelaksanaan pekerjaan. Pimpinan dan organisasi perlu menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan motivasi melalui pemberian penghargaan, pengakuan terhadap prestasi, kesempatan berkembang, komunikasi yang baik, serta dukungan terhadap pencapaian karier pegawai. Munda et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran dalam meningkatkan kinerja pegawai dan menjadi salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

4. Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki kinerja dalam kategori cukup, yaitu sebanyak 37 responden (56,1%). Selanjutnya, sebanyak 21 responden (31,8%) memiliki kinerja dalam kategori baik dan sebanyak 8 responden (12,1%) memiliki kinerja dalam kategori kurang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara umum kinerja pegawai telah berada pada tingkat cukup, namun masih diperlukan peningkatan agar lebih banyak pegawai mampu mencapai kinerja dalam kategori baik.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar, target, dan tujuan organisasi. Kinerja dapat dilihat dari berbagai aspek, seperti kualitas pekerjaan, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, serta kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas. Kinerja pegawai menjadi salah satu indikator penting keberhasilan organisasi karena pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas secara efektif. Karimah (2026) dalam literature review menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan beberapa faktor yang saling berkaitan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Dominannya kinerja pegawai dalam kategori cukup menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah mampu melaksanakan tugasnya dengan cukup baik, tetapi masih terdapat peluang untuk meningkatkan kualitas dan pencapaian hasil kerja.

Sebanyak 21 responden (31,8%) memiliki kinerja dalam kategori baik, yang menunjukkan bahwa sebagian pegawai telah mampu mencapai hasil kerja secara optimal. Sementara itu, sebanyak 8 responden (12,1%) masih berada dalam kategori kurang. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya evaluasi terhadap faktor-faktor yang dapat menghambat pencapaian kinerja pegawai. Laathi'fah dan Noekent (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga peningkatan motivasi dapat menjadi salah satu strategi dalam meningkatkan hasil kerja. Dengan demikian, kinerja pegawai yang sebagian besar berada dalam kategori cukup menunjukkan perlunya peningkatan secara berkelanjutan. Organisasi perlu memperkuat kepemimpinan, meningkatkan kualitas SDM, serta mendorong motivasi kerja pegawai agar kinerja dapat meningkat. Evaluasi kinerja secara berkala juga diperlukan untuk mengetahui capaian pegawai dan menentukan langkah perbaikan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

5. Pengaruh Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis bivariat diketahui bahwa pada kelompok gaya kepemimpinan kurang transformasional terdapat 2 responden dengan kinerja kurang, 3 responden dengan kinerja cukup, dan 2 responden dengan kinerja baik. Pada kelompok cukup transformasional, sebagian besar responden memiliki kinerja cukup, yaitu sebanyak 22 responden, sedangkan pada kelompok tinggi transformasional terdapat 12 responden dengan kinerja cukup dan 12 responden dengan kinerja baik. Hasil tersebut menunjukkan adanya kecenderungan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional, semakin baik pula kinerja pegawai. Hasil uji korelasi Spearman's rho menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar r = 0,333 dengan p-value = 0,006. Karena nilai p-value lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, maka H0 ditolak dan H1 diterima. Dengan

demikian, terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Nilai koefisien korelasi positif menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi bersifat searah, yaitu semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja pegawai cenderung semakin meningkat.

Hubungan tersebut menunjukkan bahwa peran pimpinan menjadi penting dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai. Pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja melalui kemampuan memberikan inspirasi, membangun visi bersama, memberikan dorongan, serta memperhatikan pengembangan individu pegawai. Ketika pegawai merasa mendapatkan dukungan dan motivasi dari pimpinan, pegawai dapat memiliki keterlibatan yang lebih besar dalam melaksanakan pekerjaan. Haryadi et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pada kelompok gaya kepemimpinan tinggi transformasional tidak terdapat responden dengan kinerja kurang. Sebagian responden memiliki kinerja cukup dan sebagian lainnya memiliki kinerja baik. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih mendukung pencapaian hasil kerja pegawai. Wardani et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang berperan dalam peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Organisasi perlu meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional melalui kemampuan pimpinan dalam memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta dorongan kepada pegawai untuk berkembang. Penerapan kepemimpinan transformasional yang konsisten diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai.

6. Hubungan Kualitas SDM dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis bivariat diketahui bahwa pada kelompok kualitas SDM kurang terdapat 1 responden dengan kinerja kurang, 4 responden dengan kinerja cukup, dan 1 responden dengan kinerja baik. Pada kelompok kualitas SDM cukup terdapat 6 responden dengan kinerja kurang, 18 responden dengan kinerja cukup, dan 8 responden dengan kinerja baik. Sementara itu, pada kelompok kualitas SDM baik sebagian besar responden memiliki kinerja cukup sebanyak 15 responden dan kinerja baik sebanyak 12 responden. Hasil uji korelasi Spearman's rho menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar r = 0,257 dengan p-value = 0,037. Karena nilai p-value lebih kecil dari α = 0,05, maka H0 ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian, terdapat hubungan yang signifikan antara kualitas SDM dengan kinerja pegawai. Nilai koefisien korelasi positif menunjukkan bahwa semakin baik kualitas SDM, maka kinerja pegawai cenderung semakin meningkat.

Hubungan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pegawai memiliki peranan dalam pencapaian hasil kerja. Pegawai yang memiliki kualitas SDM yang baik diharapkan mampu memahami pekerjaan, menyelesaikan tugas sesuai

standar, serta menyesuaikan diri terhadap kebutuhan organisasi. Kompetensi yang dimiliki pegawai menjadi modal penting dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Putri dan Andriani (2024) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi. Meskipun terdapat hubungan yang signifikan pada analisis bivariat, nilai koefisien korelasi sebesar 0,257 menunjukkan bahwa hubungan kualitas SDM dengan kinerja berada pada tingkat yang relatif lemah. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas SDM, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan faktor organisasi lainnya.

7. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis bivariat diketahui bahwa pada kelompok motivasi kerja rendah terdapat 3 responden dengan kinerja kurang, 4 responden dengan kinerja cukup, dan 1 responden dengan kinerja baik. Pada kelompok motivasi kerja sedang sebagian besar responden memiliki kinerja cukup, yaitu sebanyak 24 responden. Sementara itu, pada kelompok motivasi kerja tinggi tidak terdapat responden dengan kinerja kurang, sedangkan sebanyak 9 responden memiliki kinerja cukup dan 10 responden memiliki kinerja baik. Hasil tersebut menunjukkan adanya kecenderungan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin baik pula kinerja pegawai. Hasil uji korelasi Spearman's rho menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar r = 0,373 dengan p-value = 0,002. Karena nilai p-value lebih kecil dari α = 0,05, maka H0 ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian, terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Nilai korelasi positif menunjukkan bahwa hubungan bersifat searah, sehingga peningkatan motivasi kerja cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai.

Motivasi kerja memberikan dorongan kepada pegawai untuk melaksanakan pekerjaan, mencapai target, dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki semangat dan kemauan lebih besar untuk menyelesaikan pekerjaan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tamam dan Sopiah (2022) melalui systematic literature review menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian yang dianalisis menemukan adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga terlihat dari kelompok pegawai dengan motivasi tinggi yang tidak memiliki responden dengan kinerja kurang. Sebanyak 10 dari 19 responden pada kelompok motivasi tinggi memiliki kinerja baik. Kondisi tersebut memperkuat adanya kecenderungan bahwa motivasi yang lebih tinggi dapat mendorong pegawai untuk memberikan hasil kerja yang lebih optimal. Laathi'fah dan Noekent (2024) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dalam lingkungan organisasi. Dengan demikian, terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Organisasi perlu meningkatkan motivasi kerja melalui pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan karier, pengakuan terhadap prestasi, dukungan pimpinan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mampu mendorong semangat pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

8. Analisis Multivariat Faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diperoleh nilai F = 5,773 dengan nilai signifikansi p = 0,002. Nilai tersebut lebih kecil dari α = 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kualitas SDM, dan motivasi kerja secara simultan berhubungan secara signifikan dengan kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama memiliki kontribusi dalam menjelaskan kinerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan maupun penurunan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor, tetapi dapat berkaitan dengan kombinasi faktor kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia, dan motivasi kerja yang terdapat dalam organisasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai koefisien regresi B = 0,263, nilai Standardized Coefficient Beta sebesar 0,264, dan p-value = 0,028. Nilai p-value tersebut lebih kecil dari α = 0,05, sehingga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tetap memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai setelah dikontrol bersama kualitas SDM dan motivasi kerja. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja pegawai cenderung semakin meningkat. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, membangun komunikasi yang baik, memberikan perhatian terhadap pegawai, serta mendorong pegawai untuk berkembang dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung peningkatan kinerja. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun komitmen dan keterlibatan pegawai sehingga pegawai terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Hutagaluh & Indayani, 2024).

Selain gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja juga menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai. Hasil regresi menunjukkan nilai B = 0,330, Standardized Beta sebesar 0,322, dan p-value = 0,012. Nilai tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki arah hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka semakin besar kecenderungan pegawai untuk meningkatkan hasil kerjanya. Motivasi kerja menjadi kekuatan yang mendorong pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab, mencapai target yang telah ditetapkan, serta berusaha memberikan hasil kerja yang terbaik.

Berdasarkan nilai Standardized Coefficients Beta, motivasi kerja memiliki nilai terbesar, yaitu 0,322, dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki nilai Beta sebesar 0,264 dan kualitas SDM sebesar 0,037. Selain memiliki nilai Beta terbesar, motivasi kerja juga menunjukkan nilai signifikansi p = 0,012, yang lebih kecil dari α = 0,05. Oleh karena itu, berdasarkan hasil model regresi linear berganda, motivasi kerja dapat dinyatakan sebagai faktor yang paling dominan berhubungan dengan kinerja pegawai dalam penelitian ini. Penentuan faktor dominan dalam penelitian ini didasarkan pada nilai Standardized Beta terbesar di antara variabel independen yang memiliki hubungan signifikan dengan variabel dependen.

Dominannya motivasi kerja menunjukkan bahwa keberhasilan pegawai dalam menghasilkan kinerja yang baik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh dorongan untuk menggunakan kemampuan

tersebut secara optimal. Seorang pegawai dapat memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang baik, tetapi apabila tidak memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja, maka kemampuan tersebut belum tentu dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Sebaliknya, pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan cenderung lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki keinginan untuk mencapai hasil yang baik, serta menunjukkan tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugas yang diberikan. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang mendorong pegawai untuk mengarahkan kemampuan dan potensinya dalam mencapai tujuan serta meningkatkan hasil kerja (Nurdiniati et al., 2024).

Dalam konteks organisasi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai perlu memberikan perhatian utama terhadap strategi peningkatan motivasi kerja. Organisasi perlu memahami faktor-faktor yang dapat mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal. Peningkatan motivasi dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan terhadap prestasi, pengakuan atas hasil kerja, kesempatan pengembangan karier, kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, pemberian tanggung jawab sesuai kemampuan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Strategi tersebut penting karena motivasi yang baik dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi (Sriyani et al., 2023).

Kualitas SDM dalam analisis multivariat memiliki nilai B = 0,037, nilai Beta sebesar 0,037, dan p-value = 0,772. Nilai p-value yang lebih besar dari α = 0,05 menunjukkan bahwa kualitas SDM tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai setelah dianalisis secara bersama-sama dengan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun kualitas SDM memiliki arah hubungan positif terhadap kinerja, kontribusinya dalam model regresi ini belum cukup kuat secara statistik setelah pengaruh variabel lain diperhitungkan. Perbedaan hasil tersebut terlihat apabila dibandingkan dengan analisis bivariat. Pada analisis bivariat, kualitas SDM memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai dengan nilai p = 0,037 dan koefisien korelasi sebesar r = 0,257. Namun, setelah dianalisis bersama gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, nilai signifikansi kualitas SDM berubah menjadi p = 0,772. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hubungan kualitas SDM dengan kinerja pegawai pada analisis bivariat tidak lagi menunjukkan kontribusi independen yang signifikan setelah faktor kepemimpinan dan motivasi diperhitungkan secara simultan.

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen tidak mengalami masalah multikolinearitas. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai Tolerance = 0,922 dan VIF = 1,084, kualitas SDM memiliki nilai Tolerance = 0,766 dan VIF = 1,306, sedangkan motivasi kerja memiliki nilai Tolerance = 0,807 dan VIF = 1,239. Seluruh nilai Tolerance berada di atas 0,10 dan nilai VIF berada di bawah 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan yang terlalu kuat antarvariabel independen yang dapat mengganggu hasil estimasi dalam model regresi. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh persamaan sebagai berikut: Kinerja Pegawai = 0,800 + 0,263 (Gaya Kepemimpinan Transformasional) + 0,037 (Kualitas SDM) + 0,330 (Motivasi Kerja). Persamaan tersebut

menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki arah koefisien positif terhadap kinerja pegawai. Namun, berdasarkan hasil pengujian signifikansi, hanya gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang memiliki hubungan signifikan dengan kinerja pegawai. Di antara kedua variabel tersebut, motivasi kerja memiliki nilai Standardized Beta terbesar, yaitu 0,322, sehingga menjadi variabel yang memiliki kontribusi relatif paling kuat dalam model penelitian.

Kualitas SDM yang tinggi bersifat necessary but not sufficient (syarat perlu, tetapi tidak cukup) untuk memicu kinerja pegawai yang optimal. Mengacu pada kerangka Ability-Motivation-Opportunity (AMO), pengetahuan dan keterampilan pegawai bertindak sebagai kapasitas potensial yang membutuhkan dorongan dari Motivasi Kerja sebagai mesin penggerak serta arahan dari Gaya Kepemimpinan Transformasional sebagai pembimbing arah. Tanpa adanya dorongan motivasi yang kuat dan pengawasan serta inspirasi dari pimpinan transformasional, kompetensi tinggi yang dimiliki pegawai tidak akan otomatis terkonversi menjadi kinerja nyata di lapangan, sehingga pengaruh Kualitas SDM secara statistik terserap oleh kedua faktor penggerak utama tersebut.

Peningkatan kinerja pegawai sebaiknya dilakukan secara terintegrasi melalui penguatan motivasi kerja, penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif, serta peningkatan kualitas SDM secara berkelanjutan, berdasarkan hasil penelitian ini, motivasi kerja perlu menjadi prioritas utama dalam intervensi peningkatan kinerja pegawai karena memiliki nilai kontribusi relatif paling besar dibandingkan variabel lainnya dalam model regresi. Motivasi yang kuat dapat mendorong pegawai untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki secara optimal, meningkatkan semangat kerja, serta menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi (Mariyatha, 2023).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional, kualitas sumber daya manusia, dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai, dapat disimpulkan sebagai berikut Gaya kepemimpinan transformasional sebagian besar berada dalam kategori cukup transformasional, yaitu sebanyak 35 responden (53,0%). Kualitas SDM sebagian besar berada dalam kategori cukup, yaitu sebanyak 32 responden (48,5%). Motivasi kerja sebagian besar berada dalam kategori sedang, yaitu sebanyak 39 responden (59,1%). Kinerja pegawai sebagian besar berada dalam kategori cukup, yaitu sebanyak 37 responden (56,1%). Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai, dengan nilai koefisien korelasi Spearman's rho sebesar 0,333 dan p-value = 0,006 < α = 0,05. Terdapat hubungan yang signifikan antara kualitas SDM dengan kinerja pegawai, dengan nilai koefisien korelasi Spearman's rho sebesar 0,257 dan p-value = 0,037 < α = 0,05. Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, dengan nilai koefisien korelasi Spearman's rho sebesar 0,373 dan p-value = 0,002 < α = 0,05. Secara simultan, gaya kepemimpinan transformasional, kualitas SDM, dan motivasi kerja berhubungan secara signifikan dengan kinerja pegawai, dengan hasil uji ANOVA menunjukkan nilai F = 5,773 dan p-value = 0,002 < α = 0,05.

Hasil analisis multivariat menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berhubungan secara signifikan dengan kinerja pegawai, masing-masing dengan nilai p = 0,028 dan p = 0,012. Sementara itu, kualitas SDM tidak menunjukkan hubungan yang signifikan setelah dianalisis secara simultan dengan nilai p = 0,772. Motivasi kerja merupakan faktor yang memiliki kontribusi relatif paling dominan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai Standardized Coefficients Beta sebesar 0,322, lebih besar dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,264 dan kualitas SDM sebesar 0,037.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam pelaksanaan hingga penyelesaian penelitian ini. Ucapan terima kasih secara khusus disampaikan kepada pimpinan dan seluruh staf tempat penelitian atas bantuan, kerja sama, dan dukungan selama proses pengumpulan data. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan, dukungan dan kontribusi dalam penyusunan hingga penyelesaian manuskrip ini.

DAFTAR PUSTAKA

Adinugroho, F., et al. (2024). Pengaruh tipe kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan mutu sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai KPU-D Kota Cimahi Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Academia Praja: Jurnal Ilmu Politik, Pemerintahan dan Administrasi Publik, 7*(1), 96–110.

Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2*(1), 45–54.

Ardiansyah, R., & Mukrodi. (2024). Peningkatan kinerja ditinjau dari kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kedisiplinan melalui kualitas sumber daya manusia pada Sekretariat Jenderal Dewan Ketahanan Nasional. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Humanis, 2*(2), 616–626.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Cummings, G. G., et al. (2021). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies, 114*, 103822.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.

Hamidi. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Dimensi, 9*(1), 1–16.

Haryadi, D., Prahiawan, W., Nupus, H., & Wahyudi, W. (2021). Transformational leadership, training, dan employee performance: Mediasi organizational citizenship behavior dan job satisfaction. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen, 13*(2), 304–323. https://doi.org/10.31937/manajemen.v13i2.2311

Hutagaluh, G., & Indayani, L. (2024). Transformational leadership and job satisfaction in employee performance. *Indonesian Journal of Law and Economics Review, 19*(4). https://doi.org/10.21070/ijler.v19i4.1229

Karimah, L. (2026). Pengaruh leadership, work motivation, and work discipline terhadap employee performance: Literature review. *Journal of Public Health Science, 3*(2). https://doi.org/10.70248/jophs.v3i2.3748

Khoiri, R. W., & Prahiawan, W. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Jumanis-Baja, 6*(2), 130–143.

Laa, N. A. M., & Susanto, A. H. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Tanaoba Lais Manekat. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi (JURIMA), 3*(2), 206–223.

Laathi'fah, S. U., & Noekent, V. (2024). Compensation, work stress, and employee performance: The mediating role of work motivation in industrial companies. *Management Analysis Journal, 13*(2), 235–244. https://doi.org/10.15294/maj.v13i2.9136

Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing.

Maimun, M. H., Fachrunnisa, O., Ratnawati, A., Mulyana, M., & Veno, A. (2025). Systematic literature review: The importance of work motivation need for achievement to performance. *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 10*(2). https://doi.org/10.23917/benefit.v10i2.16890

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Mariyatha, I. M. (2023). The effect of transformational leadership and work motivation on employee performance: Job satisfaction as mediation. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha, 10*(2), 244–250.

Munda, E., Rahayu, S., Hardjanti, W., Sundjoto, & Supardam, D. (2024). Impact of organizational commitment and work motivation on employee performance AirNav Juanda International Airport. *ProBisnis: Jurnal Manajemen, 15*(1). https://doi.org/10.62398/probis.v15i1.422

Noe, R. A., et al. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.

Nurdiniati, G., Entang, H. M., & Hannan, S. (2024). The effect of work motivation as an intervening variable on employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 12*(4), 961–970. https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i4.2665

Prawiro, H. (2025). *Human resource management in the AI era: Challenges and opportunities*. Mitra Wacana Media.

Putri, A. E., & Andriani, D. (2024). Motivation trumps placement as the key to boosting employee performance in Indonesia. *Academia Open, 9*(1). https://doi.org/10.21070/acopen.9.2024.8051

Putri, R. E., & Sumartik. (2024). Transformational leadership boosts employee performance in Indonesia: Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan di Indonesia. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development, 15*(2). https://doi.org/10.21070/ijccd.v15i2.1045

Rahman, A. (2025). Psychological safety and human capital development. *Journal of Applied Management, 18*(3), 210–225.

Rahman, M., & Al-Khalifa, H. (2024). *Transformational leadership in contemporary projects: A review of its impact on success and team performance*. ResearchGate.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.

Rozi, F., Widiyanti, S., Yusuf, M., & Hadjri, M. I. (2024). The effect of work motivation and work discipline on employee performance. *Jurnal Multidisiplin Indonesia, 3*(11). https://doi.org/10.58344/jmi.v3i11.1982

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach*. Wiley.

Sinaga, O. S. (2023). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Yayasan Kita Menulis.

Sriyani, S., Hubeis, A. V. S., & Ramly, A. T. (2023). Pengaruh motivasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, 9*(1), 318.

Sumartini, H. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai pemerintah Kecamatan Bojonggede Kabupaten Bogor. *BINA: Jurnal Pembangunan Daerah, 4*(1), 36–63.

Suwahru, M. A., Yunus, M. K., & Remmang, H. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel intervening. *Indonesian Journal of Business and Management, 6*(2), 306–315.

Syamsuri, A., et al. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai puskesmas di Kabupaten Bulukumba. *Pinisi Journal of Art, Humanity, & Social Studies, 2*(6), 63–72.

Tamam, M. B., & Sopiah. (2022). The effect of work motivation and employee performance: A systematic literature review. *International Journal of Law Policy and Governance, 1*(2), 103–110. https://doi.org/10.54099/ijlpg.v1i2.437

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan. (2023).

Wardani, S., Kawiana, I. G. P., & Mahayasa, I. G. A. (2024). Peningkatan kinerja karyawan: Peran kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan lingkungan kerja fisik. *Business Management Journal, 20*(2).

World Bank. (2023). *The human capital project: Year 2023 update*. World Bank Publications.