



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KARAKTER INDIVIDU TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI MOTIVASI KERJA DI DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN BOJONEGORO

Mohammad Aris Hidayatulloh

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Mei Indrawati

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Woro Utari

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Alamat: Jl. Raya Menganti Kramat No.133, Jajar Tunggal, Kec. Wiyung, Surabaya

Korespondensi penulis: ipdn.xxi@gmail.com

Abstrak. *The purpose of this study is to describe, test and analyze the influence of the reward system and work environment on organizational commitment through job satisfaction in the Village Government in Gondang District, Bojonegoro Regency. The type of research used in this study is explanatory research. The approach in this study is a quantitative approach, because this study is presented with numbers. The population in this study were 83 Village Government employees in Gondang District, Bojonegoro Regency. The data analysis technique used Partial Least Square (PLS). The results of this study showed that employee perceptions of the Reward System, Work Environment, job satisfaction and Organizational Commitment of Village Government employees in Gondang District, Bojonegoro Regency were included in the high category. There is a significant influence both directly and indirectly between the reward system and work environment on organizational commitment through job satisfaction in the Village Government throughout Gondang District, Bojonegoro Regency.*

Keywords: *Reward System; Work Environment; Job Satisfaction; Organizational Commitment.*

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan, menguji dan menganalisis pengaruh antara sistem penghargaan dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja pada Pemerintahan Desa se-Kecamatan Gondang Kabupaten Bojonegoro. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (explanatory research). Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini disajikan dengan angka-angka. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Pemerintah Desa se-Kecamatan Gondang Kabupaten Bojonegoro yang berjumlah 83 orang. teknik analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini didapatkan bahwa Persepsi pegawai tentang Sistem Penghargaan, Lingkungan Kerja, kepuasan kerja dan Komitmen Organisasional pegawai Pemerintah Desa se-Kecamatan Gondang Kabupaten Bojonegoro termasuk dalam kategori tinggi. Ada pengaruh yang signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung antara sistem penghargaan dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja pada Pemerintahan Desa se-Kecamatan Gondang Kabupaten Bojonegoro.

Kata Kunci: *Sistem Penghargaan; Lingkungan Kerja; Kepuasan Kerja; Komitmen Organisasional*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi yang berperan strategis dalam merancang, merencanakan, dan mengendalikan aktivitas organisasi. Kinerja dan kualitas pegawai menjadi elemen penting yang menentukan efektivitas serta efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan (Purnamasari & Utari, 2024; Putri et al., 2024; Rubiantoro et al., 2025). Oleh karena itu, perhatian terhadap motivasi, tanggung jawab, serta faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menjadi hal krusial dalam mendukung keberhasilan organisasi, termasuk di lingkungan pemerintahan daerah. Dinas Perhubungan Kabupaten Bojonegoro, sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pelayanan masyarakat di bidang transportasi, sangat bergantung pada

kualitas kinerja pegawainya dalam mendukung implementasi kebijakan serta pembangunan daerah.

Kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bojonegoro masih menghadapi sejumlah kendala, terutama terkait dengan kurangnya inisiatif dalam menyelesaikan tugas di luar deskripsi pekerjaan utama serta rendahnya kedisiplinan sebagian pegawai. Walaupun secara administratif kinerja tampak berjalan baik, masih terdapat pegawai yang tidak berada di tempat kerja selama jam kerja. Kondisi ini menunjukkan perlunya peningkatan motivasi dan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif agar pegawai dapat bekerja secara optimal serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara menyeluruh.

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui inspirasi, visi yang jelas, serta dorongan untuk melampaui batasan diri. (Komariah et al., 2024; Rubiantoro et al., 2025; Utari et al., 2024) Hubungan yang dibangun berdasarkan visi bersama, kepercayaan, dan motivasi kolektif terbukti mampu meningkatkan kinerja dan motivasi kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh sejumlah penelitian (Prayudi, 2021; Putra & Sry, 2023; Saputro, 2021; Tania et al., 2021; Virgiawan et al., 2021). Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Pariesti et al. (2022), yang menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan ini juga muncul dalam aspek motivasi kerja, di mana sebagian besar penelitian menunjukkan pengaruh signifikan, sementara penelitian lain justru tidak menemukan hubungan berarti. Inkonsistensi tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional mungkin dipengaruhi oleh faktor kontekstual, metode, maupun sektor organisasi.

Selain kepemimpinan, karakter individu juga menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja pegawai. Karakter seperti tanggung jawab, disiplin, dan kejujuran mendorong pegawai lebih proaktif, termotivasi, dan berorientasi pada hasil, sehingga dapat menciptakan sinergi positif ketika dipadukan dengan kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian umumnya menunjukkan karakter individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja (Daud, 2023; Putra & Sry, 2023; Ratnasari et al., 2020), meskipun ada penelitian yang menyatakan sebaliknya (Novianti & Risal, 2023; Sitio, 2024). Perbedaan temuan ini mengindikasikan adanya inkonsistensi serupa, sehingga dibutuhkan kajian lebih mendalam untuk memahami hubungan antara karakter individu, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dalam berbagai konteks organisasi.

Motivasi kerja merupakan variabel penting yang berperan tidak hanya secara langsung memengaruhi kinerja pegawai, tetapi juga sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dan karakter individu dengan kinerja pegawai. Motivasi kerja mencerminkan dorongan internal maupun eksternal yang menentukan tingkat usaha pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Putri et al., 2024; Rakhmawati et al., 2024; Ratna et al., 2023). Penelitian terdahulu secara umum menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Daud, et al., 2021; Pariesti et al., 2022; Prayudi, 2021; Ratnasari et al., 2020; Saputro, 2021; Sitopu et al., 2021; Virgiawan et al., 2021), meskipun terdapat temuan berbeda dari Putra & Sry (2023). Dalam konteks peran mediasi, sejumlah penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan karakter individu terhadap kinerja pegawai, meskipun masih terdapat inkonsistensi yang dipengaruhi oleh konteks organisasi maupun metode penelitian.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan karakter individu terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bojonegoro. Tujuan

***PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KARAKTER INDIVIDU
TERHADAP KINERJA PEGAWAYI YANG DIMEDIASI MOTIVASI KERJA
DI DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN BOJONEGORO***

penelitian meliputi: mendeskripsikan kepemimpinan transformasional, karakter individu, motivasi kerja, dan kinerja pegawai; menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional serta karakter individu terhadap motivasi kerja; menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan karakter individu terhadap kinerja pegawai; menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja; serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan karakter individu terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis maupun praktis dalam upaya peningkatan kinerja aparatur pemerintahan daerah.

KAJIAN TEORI

Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil yang dihasilkan dari aktivitas atau tugas yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam lingkungan kerja. Menurut (Wirawan, 2017) kinerja merujuk pada keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu. Sementara itu, Mangkunegara (2019) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merujuk pada dorongan yang timbul pada diri seseorang, baik secara sadar maupun tidak sadar, untuk melakukan tindakan tertentu dengan tujuan tertentu. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan. Menurut (Nawawi, 2017) motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tindakan. Sementara itu, menurut (Hasibuan, 2019) motivasi kerja adalah rangsangan yang menciptakan kegairahan dalam diri seseorang untuk bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya guna mencapai kepuasan.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seorang pemimpin dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya agar dapat bekerja secara efektif dan efisien, mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau instansi (Nasution & Ichsan, 2021). Kepemimpinan mempengaruhi banyak aspek dalam sebuah organisasi, termasuk dalam menentukan tujuan, memotivasi perilaku untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengarahkan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai (Arifin & Rivai, 2019)

Karakter Individu

Setiap individu memiliki pandangan, tujuan, kebutuhan, dan kemampuan yang berbeda, yang memengaruhi pengalaman mereka dalam dunia kerja. Meskipun bekerja di tempat yang sama, perbedaan karakteristik individu ini sering kali mengarah pada kepuasan kerja yang berbeda antar individu. Karakteristik ini mencakup berbagai aspek seperti kemampuan, kepercayaan, kepribadian, penghargaan terhadap kebutuhan pribadi, dan pengalaman masa lalu yang dibawa oleh individu ke dalam organisasi (Thoha, 2017). Ardana dalam (Putra & Sry, 2023) lebih lanjut menyatakan bahwa karakteristik individu adalah perilaku atau karakter yang ada pada diri seseorang, yang bisa berupa aspek positif maupun negatif, dan akan memengaruhi interaksi

mereka dalam organisasi. Karakteristik individu mencakup minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa oleh seseorang ke dalam situasi kerja (Rahman *et al.*, 2020).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam kategori *explanatory research* atau penelitian penjelasan, yang bertujuan untuk menguraikan hubungan sebab-akibat antar variabel penelitian serta menjelaskan pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana data disajikan dalam bentuk angka untuk dianalisis secara statistik, sehingga memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola, hubungan, serta pengaruh antar variabel secara objektif dan terukur. Dengan metode ini, hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih luas terhadap fenomena yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bojonegoro sebanyak 63 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, di mana semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Metode ini dipilih karena jumlah populasi kurang dari 100 orang, sehingga pengambilan sampel secara keseluruhan dinilai lebih tepat untuk mewakili kondisi yang sebenarnya.

Metode pengumpulan data terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden. Skala Likert menyediakan lima kategori jawaban dengan bobot nilai yang berbeda, mulai dari “sangat setuju” hingga “sangat tidak setuju”. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi pustaka (buku, jurnal, literatur, internet) dan dokumentasi dari Dinas Perhubungan Kabupaten Bojonegoro.

Analisis data dilakukan melalui uji validitas, uji reliabilitas, serta *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan Smart PLS 3.0. Validitas diuji melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*, sementara reliabilitas dilihat dari nilai *composite reliability*. SEM-PLS dipilih karena mampu menangani model penelitian yang kompleks dengan jumlah sampel relatif kecil. Tahapan analisis PLS meliputi perancangan model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*), estimasi parameter, penilaian *goodness of fit*, hingga pengujian hipotesis berdasarkan nilai t-statistik.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban responden direkapitulasi dan dianalisis untuk mengetahui kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, serta kinerja organisasi. Analisis ini dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai hasil penelitian dari variabel-variabel yang diteliti dengan menggunakan perhitungan interval. Dari perhitungan tersebut, interval skala dibagi ke dalam lima kategori, yaitu sangat rendah (1,00–1,79), rendah (1,80–2,59), cukup (2,60–3,39), tinggi (3,40–4,19), dan sangat tinggi (4,20–5,00).

Secara keseluruhan, variabel kepemimpinan transformasional memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,13 yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator tertinggi terdapat pada X13, yaitu tantangan yang mendorong berpikir kritis dengan nilai 4,24 (sangat tinggi), sementara indikator terendah adalah perhatian pimpinan terhadap perkembangan profesional (X14) dengan nilai 4,06. Temuan ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Perhubungan Kabupaten Bojonegoro.

Variabel karakter individu juga memiliki rata-rata skor sebesar 4,13 yang termasuk kategori tinggi. Indikator tertinggi terdapat pada X22, yaitu kepuasan kerja dan nilai pekerjaan

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KARAKTER INDIVIDU
TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI MOTIVASI KERJA
DI DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN BOJONEGORO**

dengan skor 4,24 (sangat tinggi). Sedangkan indikator terendah adalah sikap positif terhadap pekerjaan (X23) dengan nilai 4,02, namun tetap berada dalam kategori tinggi. Hasil ini menegaskan bahwa pegawai memiliki karakter kerja yang baik, merasa kompeten, puas, dan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

Sementara itu, variabel motivasi memperoleh nilai rata-rata 4,15, yang menandakan motivasi kerja pegawai berada dalam kategori tinggi. Indikator tertinggi adalah persepsi terhadap kesesuaian imbalan dengan kontribusi (Z2), sedangkan indikator terendah meskipun tetap tinggi adalah dukungan organisasi dan keselarasan kebutuhan pribadi (Z1 dan Z3). Variabel kinerja pegawai juga menunjukkan rata-rata nilai 4,12 yang termasuk dalam kategori tinggi, dengan indikator tertinggi pada kualitas pelaksanaan tugas (Y1), dan terendah pada kuantitas serta ketepatan penyelesaian tugas (Y2 dan Y3). Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bojonegoro memiliki etos kerja yang baik, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal kecepatan dan efisiensi kerja.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel dalam model struktural. Analisis ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan indikator pengujian meliputi: *path coefficient* (O), t-statistic, dan p-value. Pengujian dilakukan pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hasil pengujian ditunjukkan pada Tabel 1 dan Tabel 2 berikut.

Tabel 1. *Path Coefficient Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Transformasional -> Motivasi	0.447	0.450	0.124	3.615	0.000
Karakter -> Motivasi	0.283	0.293	0.105	2.690	0.007
Transformasional -> Kinerja	0.404	0.402	0.149	2.712	0.007
Karakter -> Kinerja	0.126	0.110	0.128	0.985	0.325
Motivasi -> Kinerja	0.520	0.505	0.158	3.300	0.001

Sumber: Data Primer yang diolah. 2025

Hasil uji *path coefficient* terhadap variabel penelitian untuk pengaruh langsung adalah sebagai berikut:

- a. Hipotesis 1 menyatakan bahwa *Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh terhadap Motivasi Kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Bojonegoro*. Berdasarkan hasil analisis jalur, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,447 dengan nilai t-statistik sebesar 3,615 dan p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai, hipotesis pertama dinyatakan diterima.
- b. Hipotesis 2 menyatakan bahwa *Karakter Individu mempunyai pengaruh terhadap Motivasi Kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Bojonegoro*. Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,283 dengan nilai t-statistik sebesar 2,690 dan p-value sebesar 0,007, yang berarti nilai tersebut berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa karakter individu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hipotesis kedua diterima.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KARAKTER INDIVIDU
TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI MOTIVASI KERJA
DI DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN BOJONEGORO**

- c. Hipotesis 3 mengemukakan bahwa *Kepemimpinan Transformasional secara langsung mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bojonegoro*. Berdasarkan hasil uji jalur, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,404, dengan t-statistik sebesar 2,712 dan p-value sebesar 0,007. Karena nilai p lebih kecil dari 0,05, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hipotesis ketiga diterima.
- d. Hipotesis 4 menyatakan bahwa *Karakter Individu secara langsung mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bojonegoro*. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur hanya sebesar 0,126 dengan t-statistik sebesar 0,985 dan p-value sebesar 0,325 yang melebihi tingkat signifikansi 0,05. Ini berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung antara karakter individu terhadap kinerja pegawai, hipotesis keempat ditolak.
- e. Hipotesis 5 menyatakan bahwa *Motivasi Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bojonegoro*. Dari hasil analisis diperoleh nilai koefisien sebesar 0,520 dengan t-statistik 3,300 dan p-value sebesar 0,001. Nilai tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hipotesis kelima diterima.

Tabel 2. *Specific Indirect Effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Transformasional -> Motivasi -> Kinerja	0.232	0.222	0.083	2.785	0.006
Karakter -> Motivasi -> Kinerja	0.147	0.149	0.075	1.974	0.049

Sumber: Data Primer yang diolah

Pada Tabel tersebut menunjukkan hasil uji terhadap variabel penelitian untuk pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut:

- a. Hipotesis 6 menyatakan bahwa *Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja*. Uji efek tidak langsung menunjukkan bahwa nilai koefisien sebesar 0,232 dengan t-statistik sebesar 2,785 dan p-value sebesar 0,006. Nilai p yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, hipotesis keenam diterima.
- b. Hipotesis 7 menyatakan bahwa *Karakter Individu mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja*. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,147 dengan t-statistik sebesar 1,974 dan p-value sebesar 0,049. Karena nilai p masih berada di bawah batas signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari karakter individu terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, hipotesis ketujuh diterima.

Pembahasan

Deskripsi variabel Kepemimpinan transformasional Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bojonegoro dinilai sangat efektif, begitu pula dengan karakter individu pegawai yang dianggap baik, dan motivasi kerja yang kuat. Keberhasilan ini juga tercermin dalam kinerja pegawai yang tergolong tinggi, meskipun masih ada peluang untuk peningkatan dalam hal

kecepatan dan efisiensi. Dengan kata lain, pegawai merasa didukung oleh pimpinan, termotivasi, memiliki etos kerja yang baik, dan menunjukkan kinerja yang memuaskan.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bojonegoro, dengan koefisien sebesar 0,447, t-statistik 3,615, dan p-value 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi pegawai terhadap kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dirasakan oleh pegawai. Berdasarkan analisis deskriptif, indikator motivasi kerja dengan nilai rata-rata tertinggi adalah pernyataan "Saya merasa puas dengan variasi dan tantangan dalam pekerjaan yang masih dalam kemampuan saya." Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh atasan mampu memberikan ruang tantangan yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Agustian dan Fitria (2020), Pariesti et al. (2022), Saputro (2021), dan Prayudi (2021) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Namun, hasil ini bertentangan dengan Putra dan Sry (2023) yang menyatakan tidak terdapat pengaruh signifikan.

Uji hipotesis menunjukkan bahwa karakter individu berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, dengan koefisien sebesar 0,283, t-statistik 2,690, dan p-value 0,007. Artinya, semakin positif karakter individu pegawai (seperti disiplin, tanggung jawab, kepercayaan diri), maka semakin tinggi pula motivasi kerja mereka. Dukungan terhadap hasil ini terlihat pada indikator motivasi kerja yang menunjukkan rata-rata tertinggi pada kepuasan terhadap tantangan pekerjaan. Penelitian ini konsisten dengan hasil dari Putra dan Sry (2023) serta Daud et al. (2021) yang menyatakan bahwa karakteristik individu memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien 0,404, t-statistik 2,712, dan p-value 0,007. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian individual berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai. Indikator kinerja dengan nilai rata-rata tertinggi adalah "Saya memiliki kemauan untuk membangun interaksi yang baik dengan rekan kerja," yang menunjukkan kolaborasi kerja tinggi sebagai hasil dari kepemimpinan yang positif. Hasil ini didukung oleh penelitian dari Saputro (2021), Putra dan Sry (2023), Tania et al. (2021), Virgiawan et al. (2021), dan Prayudi (2021), namun bertentangan dengan Pariesti et al. (2022) yang menyatakan tidak ada pengaruh signifikan.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa karakter individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien 0,126, t-statistik 0,985, dan p-value 0,325 ($> 0,05$). Ini berarti karakter individu secara langsung belum mampu memberikan kontribusi yang nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini bertolak belakang dengan hasil penelitian dari Ratnasari et al. (2020), Putra dan Sry (2023), dan Daud et al. (2021) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa peran karakter individu mungkin lebih relevan jika dikombinasikan dengan faktor lain seperti motivasi.

Uji hipotesis kelima menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien 0,520, t-statistik 3,300, dan p-value 0,001. Motivasi kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal dan produktif. Rata-rata tertinggi pada indikator kinerja yang menyatakan "Saya memiliki kemauan untuk membangun interaksi yang baik dengan rekan kerja" mendukung hubungan positif antara motivasi dan kinerja. Penelitian ini selaras dengan Ratnasari et al. (2020), Saputro (2021), Prayudi

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KARAKTER INDIVIDU
TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI MOTIVASI KERJA
DI DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN BOJONEGORO**

(2021), Daud et al. (2021), Virgiawan et al. (2021), dan Sitopu et al. (2021). Namun bertentangan dengan temuan Putra dan Sry (2023) yang tidak menemukan pengaruh signifikan.

Uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai secara signifikan, dengan koefisien 0,232, t-statistik 2,785, dan p-value 0,006. Artinya, gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan motivasi kerja, dan motivasi tersebut akan mendorong kinerja pegawai. Temuan ini didukung oleh Ratnasari et al. (2020), Putra dan Sry (2023), serta Prayudi (2021) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan variabel mediasi yang signifikan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi hubungan karakter individu terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien 0,147, t-statistik 1,974, dan p-value 0,049. Hasil ini menjelaskan bahwa karakter individu yang kuat dapat mendorong motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini mendukung penelitian Putra dan Sry (2023) serta Daud et al. (2021), yang menekankan pentingnya motivasi sebagai jembatan antara karakter individu dan kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, karakter individu, motivasi kerja, dan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bojonegoro berada dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa pelaksanaan aspek-aspek tersebut sudah berjalan baik. Penelitian ini juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan karakter individu berpengaruh positif serta signifikan terhadap motivasi kerja, sementara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, karakter individu tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Selain itu, motivasi kerja terbukti menjadi faktor penting yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan karakter individu terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan temuan tersebut, beberapa saran dapat diajukan, antara lain perlunya penguatan kepemimpinan transformasional dengan menekankan penghargaan dan dukungan emosional kepada pegawai, serta pengembangan karakter individu melalui pelatihan disiplin, tanggung jawab, dan integritas. Optimalisasi motivasi kerja juga perlu dilakukan dengan menyediakan fasilitas kerja yang memadai, kejelasan jenjang karier, dan lingkungan kerja yang kondusif. Selanjutnya, peningkatan kinerja pegawai sebaiknya ditempuh melalui intervensi terpadu, tidak hanya aspek teknis, tetapi juga peningkatan kualitas kepemimpinan, penguatan karakter individu, serta penciptaan iklim kerja yang mampu mendorong motivasi secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, A., & Rivai, V. (2019). *Leaders and Leadership*. Jakarta: Dian Pustaka.
- Daud, M., Rosita, S., & Solikhin, A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Karakteristik Individu Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(6), 815–829. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i6.647>
- Daud, Y. M. (2023). *Peran Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Manajerial Sekolah. Intelektualita*, 12(1).
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KARAKTER INDIVIDU
TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI MOTIVASI KERJA
DI DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN BOJONEGORO**

- Komariah, S., Utari, W., & Prasetyo, I. (2024). Organizational Citizenship Behavior ditinjau dari Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Dimediasi Disiplin Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Sosial*, 2(2), 115–128.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). Manajemen sumber daya manusia perusahaan.
- Nasution, L., & Ichsan, R. N. (2021). Pengaruh Penerapan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo. *Jurnal Ilmiah METADATA*, 3(1), 308–320.
- Nawawi, H. (2017). *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM Press.
- Novianti, A., & Risal, T. (2023). Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Medan Promotion. *Manivest : Jurnal Manajemen, Ekonomi, Kewirausahaan, dan Investasi*, 1(2). Diambil dari <https://doi.org/10.59581/manivest.v1i4.55>
- Pariesti, A., Usup Riassy Christa, & Meitiana. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Journal of Environment and Management*, 3(1), 35–45. <https://doi.org/10.37304/jem.v3i1.4284>
- Prayudi, A. (2021). Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PD. Pembangunan Kota Medan. *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, 4(2), 75–84.
- Purnamasari, D., & Utari, W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Jasa Tri Capital Investama. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(2), 112–121.
- Putra, B. E., & Sry, R. (2023). Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 12(01), 65–77. Diambil dari <https://mail.online-journal.unja.ac.id/mankeu/article/view/17558>
- Putri, R. A. R. F., Prasetyo, I., & Utari, W. (2024). Motivasi Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Dosen pada Universitas Mayjend Sungkono Mojokerto. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(3), 217–232.
- Rahman, F., Rahmawati, E., & Utomo, S. (2020). Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak (Studi Pada FISIP ULM Banjarmasin). *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 9(1), 69–82.
- Rakhmawati, A., Hermayani, N. A., & Utari, W. (2024). Peran Komitmen dan Motivasi Kerja dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 2(6), 23–30.
- Ratna, R., Utari, W., & Hartati, C. S. (2023). Pengaruh Kesesuaian Kompensasi, Motivasi Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa se Kecamatan Tasik Putri Puyu. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 9(01), 75–85.
- Ratnasari, S. L., Buulolo, M., & Nasrul, H. W. (2020). Analisis Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Organisasi Review (Manor)*, 2(1), 15–25. <https://doi.org/10.47354/mjo.v2i1.175>
- Rubiantoro, R. A. D., Chamariyah, C., & Utari, W. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Personel Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KARAKTER INDIVIDU
TERHADAP KINERJA PEKAWAI YANG DIMEDIASI MOTIVASI KERJA
DI DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN BOJONEGORO**

- Intervening: Studi Pada Kepolisian Resort Sampang. *Jurnal Mahasiswa Manajemen dan Akuntansi*, 4(1), 594–611.
- Saputro, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan OCB Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2).
- Sitio, V. S. S. (2024). Pengaruh Disiplin, Kompetensi, Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pt Ardhy Warehouse. *JURNAL ILMIAH M-PROGRESS*, 14(2), 265–277.
- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The influence of motivation, work discipline, and compensation on employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83.
- Tania, T., Haryadi, D., Wahyudi, W., & Khairusy, M. A. (2021). Improving Employee Performance with Structural Empowerment and Transformational Leadership Through Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior And Interpersonal Trust (Study at PT. BPRS Cileg on Mandiri). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, (11), 91–102. Diambil dari www.ajhssr.com
- Thoha, M. (2017). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Utari, W., Suryanto, E., & Mardi, N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pemberian Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kabupaten Pamekasan yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 3(2), 475–494.
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67–79. <https://doi.org/10.36941/AJIS-2021-0065>
- Wirawan. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.