JEMBA
Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi
Vol.4, No.3, Mei 2025

STUDI EMPIRIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI MOTIVASI DAN DIMODERASI LOCUS OF CONTROL
(Studi pada Pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo)

Oleh
Nurul Afriningsih[1], Nasharuddin Mas[2], Gunarianto[3]
[1,2,3]Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang
Email: [1]manubazuwa.afrie83@gmail.com

Article History:
Received: 23-04-2025
Revised: 06-05-2025
Accepted: 26-05-2025

Keywords:
Transformational Leadership, Training, Motivation, Locus of Control, Performance

Abstract: *This study aims to empirically analyze the influence of transformational leadership and training on performance mediated by motivation and moderated by locus of control. The population in this study were all Civil Servants of the Probolinggo City Education and Culture Office totaling 56 people and the number of samples was determined by total sampling. The data analysis technique used in this study was Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using smartPLS software. The results of the study indicate that transformational leadership is not able to improve performance. Transformational leadership is able to improve motivation. Training is not able to improve performance. Training is able to improve motivation. Motivation is able to improve performance. Locus of control is able to improve performance. Transformational leadership is able to improve performance that is fully mediated by motivation. Training is able to improve performance that is fully mediated by motivation. Transformational leadership is able to improve performance that is pseudo-moderated by locus of control. Training is not able to improve performance that is moderated by predictors by locus of control*

PENDAHULUAN

Kinerja Pegawai Negeri Sipil merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan oleh seseorang baik sebagai individu maupun sebagai anggota dari suatu kelompok atau organisasi pada periode tertentu berdasarkan standar yang telah ditetapkan, dan hasilnya dapat dinikmati sendiri maupun oleh kelompok dalam organisasi.Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja maka banyak faktor yang mempengaruhi, namun dalam penelitian ini peneliti mengambil variabel budaya pengembangan karier dan organisasi Pegawai Negeri Sipil (Nurvitasari et al., 2020).

Berdasarkan capaian Angka Partisipasi Murni (APM) SD/MI tahun 2023 mencapai kinerja sebesar 101,64%. Berdasarkan hasil pendataan profil Pendidikan tahun 2023, diperoleh dari jumlah peserta didik SD/MI usia 7 - 12 th sebesar 23.117 dibandingkan dengan Jumlah penduduk usia 7 - 12 th sebesar 23.527, sehingga diperoleh realisasi sebesar 98,26% dibandingkan target 2023 adalah sebesar 96,67%.

Untuk capaian Angka Partisipsi Murni (APM) SMP/MTs mencapai kinerja sebesar

104,73%. Berdasarkan hasil pendataan Profil Pendidikan Tahun 2023, diperoleh dari jumlah peserta didik SMP/MTs usia 13 - 15 th sebesar 11.200 dibandingkan dengan Jumlah penduduk usia 13 - 15 th sebesar 11.596 memperoleh capaian sebesar , Sehingga realisasi kinerja Angka Partisipsi Murni (APM) SMP/MTs tahun 2023 sebesar 96,59%.

Selanjutnya utuk capaian Angka Partisipasi Murni (APM) Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) usia 4-6 tahun mencapai kinerja sebesar 96,65%. Capaian ini diperoleh berdasarkan hasil pendataan profil Pendidikan tahun 2023, diperoleh dari jumlah peserta didik PAUD (TK/TKLB/RA) sejumlah 7.717 orang dibandingkan dengan jumlah penduduk usia 4 – 6 tahun kota Probolinggo tahun 2023 sejumlah 11.684 orang, diperoleh realisasi sebesar 64,30% dibandingkan target sebesar 68,34%.

Untuk capaian Angka Melek Huruf Tahun 2023, berdasarkan dari perhitungan Jumlah penduduk usia 15 - 59 th sejumlah 161.017 org dikurangi penduduk yang masih buta huruf tahun 2023 sejumlah 1.705, angka perbandingan antara angka penduduk buta huruf sebesar 1705 dengan jml penduduk 15 - 59 th sejumlah 161.017 diperoleh angka 1,06. Sehingga dari 100% dikurangi 1,06 adalah sebesar 98,94%.

Berdasarkan data capaian kinerja dibandingkan dengan capaian anggaran pendukung pelaksanaan dan pencapaian Kinerja Sasaran Meningkatkan kualitas dan akses Pendidikan Jenjang PAUD, Pendidikan SD, Pendidikan SMP, serta Pendidikan Nonformal/Kesetaraan tercapai dengan Sangat Baik dengan rata-rata realisasi anggaran sebesar 95,66%.

Salah satu factor yang berpotensi mempengaruhi kinerja adalah masalah terkait kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut sehingga dapat dicapai (Benjamin & Flynn, 2006). Model kepemimpinan transformasional di yakini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.

Khan et al. (2020) Br Pandia & Meilani (2024), Arman et al. (2018), Hariadi & Muafi (2022), Fadillah & Mesra (2023), Zacharias & Laurens (2023), dan Jufrizen & Lubis (2020) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan dalam penelitian Rafia et al. (2020) dan Nurhuda et al. (2019) menyebutkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai.

kepemimpinan transformasional yang mampu diterapkan dengan baik oleh pimpinan dalam perusahaan akan memberikan motivasi bagi karyawan, sehingga tercapainya rasa kepuasan dalam bekerja, yang akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dalam mengambil tanggung jawab untuk kepentingan perusahaan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Khan et al. (2020), Ibrahim et al. (2022), Arman et al. (2018), Hariadi & Muafi (2022), dan Fadillah & Mesra (2023) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Namun hasil penelitian Nurhuda et al. (2019) mengungkapkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan manusia dan menimbulkan semangat atau dorongan kerja untuk melakukan kegiatan dan dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah ke arah suatu tujuan dimana kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenagakerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. Hal tersebut senada

dengan hasil penelitian Khan et al. (2020), Ibrahim et al. (2022), Arman et al. (2018), Nurhuda et al. (2019), Bukit et al. (2023), Kuswati (2020), Supriatna et al. (2024), Setyorini et al. (2024), Hariadi & Muafi (2022), Fadillah & Mesra (2023), Niati et al. (2021), dan Santoso et al. (2024) yang menyebutkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan adanya program pelatihan mampu menambah ilmu pengetahuan dan juga meningkatkan kinerja para pegawai dalam bekerja. Hasil penelitian Achackzai et al. (2024), Hadaitana & Iqbal (2023), Bukit et al. (2023), Niati et al. (2021), Santoso et al. (2024), Wiriani et al. (2013), dan Prastiwi (2019) menyimpulkan pelatihan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu hasil penelitian Pramono & Prahiawan (2022) menyebutkan bahwa pelatihan berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan juga dapat meningkatkan motivasi pegawai. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Gibson et al. (2017)

Hubungan pelatihan terhadap motivasi telah diteliti oleh Anwar (2021), Bukit et al. (2023), Niati et al. (2021), dan Santoso et al. (2024) yang menyebutkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Sedangkan Nardi et al. (2022) menyebutkan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Selanjutnya, disamping kepemimpinan transformasional, pelatihan dan motivasi, maka locus of control juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. locus of control berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Dudi et al., 2019). Locus of control adalah sifat kepribadian yang menjelaskan persepsi dari mana individu menentukan penyebab peristiwa-peristiwa dalam hidup (Malik et al., 2015).

Penelitian yang dilakukan Soleh et al. (2020), Setyorini et al. (2024), Zacharias & Laurens (2023), Jufrizen & Lubis (2020), Wiriani et al. (2013), dan Prastiwi (2019) menyimpulkan bahwa hubungan antara locus of control dengan kinerja karyawan adalah positif signifikan. Sedangkan Takndare & Yulita (2019) menyimpulkan secara parsial locus of control tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

LANDASAN TEORI

Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Mangkunegara, 2016).

Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja. Hal ini sejalan dengan teori yang dijelaskan oleh Bass (1990) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki beberapa komponen perilaku tertentu, diantaranya adalah integritas dan keadilan, menetapkan tujuan yang jelas, memiliki harapan yang tinggi, memberikan dukungan dan pengakuan, membangkitkan emosi pengikut, dan membuat orang untuk melihat suatu hal melampui kepentingan dirinya sendiri untuk meraih suatu hal yang mustahil.

Hasil penelitian Khan et al. (2020) Br Pandia & Meilani (2024), Arman et al. (2018), Hariadi & Muafi (2022), Fadillah & Mesra (2023), Zacharias & Laurens (2023), dan Jufrizen & Lubis (2020) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penjelesan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 1 dalam
penelitian ini, yaitu:

H1: Kepemimpinan transformasional mampu dalam meningkatkan kinerja.

Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi

Luthans (2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai 4 karakteristik, yaitu: Karisma, pemimpin mampu mentransformasi visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan dari seluruh sumber daya manusia yang ada di organisasi. Inspirasi, pemimpin mengomunikasikan harapannya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana sehingga mampu menjadi inspirasi.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Khan et al. (2020), Ibrahim et al. (2022), Arman et al. (2018), Hariadi & Muafi (2022), dan Fadillah & Mesra (2023) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan penjelesan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 2 dalam penelitian ini, yaitu:

H2: Kepemimpinan transformasional mampu dalam meningkatkan motivasi.

Hubungan Pelatihan dengan Kinerja

Pelatihan menurut Notoatmodjo (2015) adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku bagi karyawan atau pegawai secara konkrit perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan dan sasaran atas karyawan yang bersangkutan. Proses pelatihan ini mencakup antara lain: kurikulum, organisasi pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar, tenaga pengajar atau pendidik dan pelatih itu sendiri. Kemudian, kinerja Menurut Robbins & Judge (2017) didefinisikan sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Selain itu, Sedarmayanti (2016) mengatakan bahwa perlunya diselenggarakan program pelatihan dan pengembangan diantaranya karena karyawan baru, karyawan yang ditempatkan pada pekerjaan lama, kurang persiapan dalam mengangkat karyawan baru, dan fasilitas baru diberikan dalam kegiatan tertentu. Ketika seorang pegawai mengalami kepuasan kerja, maka pegawai akan melakukan tugasnya dengan baik karena pegawai tersebut sadar betapa penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai bentuk penghargaan. Setelah itu, kemudian muncul komitmen organisasional dimana pegawai ini akan mempertahankan untuk menjadi anggota dalam perusahaan dan loyal terhadap perusahaan. Perilaku ini berupa kinerja yang dihasilkan setelah melalui pengalaman pelatihan.

Hasil penelitian Achackzai et al. (2024), Hadaitana & Iqbal (2023), Bukit et al. (2023), Niati et al. (2021), Santoso et al. (2024), Wiriani et al. (2013), dan Prastiwi (2019) menyimpulkan pelatihan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelesan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 3 dalam penelitian ini, yaitu:

H3: Pelatihan mampu dalam meningkatkan kinerja.

Hubungan Pelatihan dengan Motivasi

Efektivitas pelatihan memainkan peran penting dalam memungkinkan pekerja untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien secara kreatif. Secara umum tujuan dari pelatihan adalah untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja pekerja dalam

melaksanakan dan memenuhi sasaran program kerja yang telah ditetapkan. Semakin kuat program pelatihan organisasi, semakin mahir pekerja dalam melakukan pekerjaan. Konsisten dengan ide dasar pelatihan: untuk membekali pekerja dengan informasi yang mereka butuhkan untuk berperilaku dan bertindak dalam sesuai dengan permasalahan pekerjaan yang dihadapinya (Ekhsan, 2019).

Motivasi karyawan dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin memberi inspirasi kepada mereka. Masih ada faktor-faktor tertentu yang belum memberikan insentif kepada pekerja, sehingga mengakibatkan rendahnya motivasi kerja karyawan. Tentu saja hal ini salah satu permasalahan bagi pekerja dalam hal pengembangan karir adalah motivasi karyawan yang masih rendah. Dengan demikian, motivasi, didefinisikan sebagai kapasitas seseorang untuk memotivasi dirinya sendiri dan menggunakan inisiatifnya serta mengetahui apa yang harus dilakukan dan seberapa efektif ia dapat melakukannya, membantu mengatasi kesulitan-kesulitan kecil yang muncul secara tak terduga dan terus berlanjut jika permasalahan tidak diatasi (Pettarani et al., 2018). Hubungan pelatihan terhadap motivasi telah diteliti oleh Anwar (2021), Bukit et al. (2023), Niati et al. (2021), dan Santoso et al. (2024) yang menyebutkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Berdasarkan penjelesan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 4 dalam penelitian ini, yaitu:

H4: Pelatihan mampu dalam meningkatkan motivasi.

Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Simamora (2015) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Hasibuan (2018) menyatakan bahwa motivasi itu sendiri ialah pemberian daya penggerak agar mendorong seseorang untuk bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan.

Kinerja karyawan yang rendah tidaklah mungkin mencapai hasil yang baik apabila tidak ada motivasi, karena motivasi itu sendiri merupakan suatu kebutuhan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan bagi karyawan yang memiliki motivisi kerja yang tinggi membuat dirinya merasa senang dan memperoleh kepuasan tersendiri dalam pekerjaannya, seorang karyawan akan lebih berusaha untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan semangatnya yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya (Anoraga, 2009).

Hal tersebut di atas sesuai dengan hasil penelitian Khan et al. (2020), Ibrahim et al. (2022), Arman et al. (2018), Nurhuda et al. (2019), Bukit et al. (2023), Kuswati (2020), Supriatna et al. (2024), Setyorini et al. (2024), Hariadi & Muafi (2022), Fadillah & Mesra (2023), Niati et al. (2021), dan Santoso et al. (2024) yang menyebutkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelesan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 5 dalam penelitian ini, yaitu:

H5: Motivasi mampu dalam meningkatkan kinerja.

Hubungan *Locus of Control* dengan Kinerja

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *locus of control* (Boone, Brabander, & Hellemans, 2000). Locus of control merupakan salah satu teori kepribadian yang ditemukan oleh Rotter (1966). Locus of control adalah dimensi kepribadian mengenai kepercayaan mengenai keyakinan seseorang sebagai satu-satunya agen yang bertanggung

jawab atas kehidupannya. Lebih jelasnya Rotter (1966) mengatakan locus of control adalah bagaimana seseorang dapat mengambil keputusan atas sikapnya.

Penelitian yang dilakukan Soleh et al. (2020), Setyorini et al. (2024), Zacharias & Laurens (2023), Jufrizen & Lubis (2020), Wiriani et al. (2013), dan Prastiwi (2019) menyimpulkan bahwa hubungan antara locus of control dengan kinerja karyawan adalah positif signifikan. Berdasarkan penjelesan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 6 dalam penelitian ini, yaitu:

H6: Locus of control mampu dalam meningkatkan kinerja.

Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja yang Dimediasi Motivasi

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh untuk memperjuangkan perilaku, yang ditandai dengan dukungan aktif dan terus-menerus untuk perubahan. Temuan ini sejalan dengan efek konseptual kepemimpinan transformasional, yang memungkinkan kinerja melampaui apa yang diharapkan (Bass. 1990). Efek pada perilaku karyawan ini juga terjadi selama perubahan organisasi, konteks yang penuh tekanan bagi banyak karyawan (Faupel & Sub, 2018).

Penting bagi pimpinan untuk meningkatkan kinerja yang diharapkan dengan evaluasi rutin dan insentif yang tepat untuk membuat perubahan yang direncanakan (Novitasari, 2020).

Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan motivasi kerja. Pemimpin transformasional memfasilitasi pemahaman baru dengan meningkatkan atau mengubah kesadaran akan masalah. Hasilnya, mereka menumbuhkan inspirasi dan antisipasi untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan. Tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional merupakan bentuk ekstrem lainnya karena para pemimpin ini memengaruhi sikap dan keyakinan para pengikutnya serta memotivasi mereka sesuai dengan minat mereka sendiri demi kemajuan organisasi (Zareen dkk., 2015).

Khan et al. (2020) menyimpulkan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja yang dimediasi motivasi intrinsik. Ibrahim et al. (2022) menyimpulkan motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja. Begitu juga dengan Arman et al. (2018), Hariadi & Muafi (2022), Fadillah & Mesra (2023) yang menyimpulkan motivasi kerja dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelesan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 7 dalam penelitian ini, yaitu:

H7: Kepemimpinan transformasional mampu dalam meningkatkan kinerja yang dimediasi motivasi.

Hubungan Pelatihan dengan Kinerja yang Dimediasi Motivasi

Pelatihan merupakan suatu proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan cara menambah keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat, efektif, dan dapat dilakukan secara rasional (Ichsan, 2020).

Menurut Mangkunegara (2016) menjelaskan bahwa terdapat beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan. Indikator pelatihan tersebut meliputi instruktur, peserta, materi, dan tujuan dalam pelatihan. (Triasmoko et al., 2014) menyimpulkan bahwa pelatihan

merupakan suatu proses kegiatan untuk mengajarkan karyawan seperti keterampilan, sikap, disiplin dan memberikan keterampilan sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dijalani karyawan tersebut.

Niati et al. (2021) dalam penelitiannya menyebutkan motivasi dapat memediasi pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja. Santoso et al. (2024) juga menyebutkan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelesan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 8 dalam penelitian ini, yaitu:

H8: Pelatihan mampu dalam meningkatkan kinerja yang dimediasi motivasi.

Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja yang Dimoderasi *Locus of Control*

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin dan dianggap mempengaruhi kinerja pegawai (Triyanti, 2019).

Abdurrahman, Purnomo, & Jati (2019) membuktikan bahwa kepribadian locus of control internal berpengaruh positif secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Locus of control mencerminkan sifat seseorang untuk lebih percaya akan kontrol dalam diri pribadinya dalam kehidupannya daripada dikendalikan oleh kekuatan dari luar pribadinya, bahwa locus of control baik internal maupun eksternal merupakan tingkatan seorang individu berharap bahwa hasil dari perilaku mereka tergantung pada perilaku mereka sendiri atau karakteristik pribadi mereka. Hal ini merupakan salah satu cara agar pegawai tidak mengalami

Hasil penelitian Zacharias & Laurens (2023) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dimoderasi locus of control. Begitu juga dengan hasil penelitian Jufrizen & Lubis (2020) bahwa secara tidak langsung locus of control tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelesan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 9 dalam penelitian ini, yaitu:

H9: Kepemimpinan transformasional mampu dalam meningkatkan kinerja yang dimoderasi locus of control.

Hubungan Pelatihan dengan Kinerja yang Dimoderasi *Locus of Control*

Pelatihan merupakan kunci keberhasilan perusahaan agar tetap survive dan berkembang dengan baik yang bertujuan memperbaiki kinerja (Simamora, 2015). Meskipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, tetapi program pelatihan dan pengembangan yang sehat kerap berfaedah dalam meminimalkan masalah-masalah ini.

Kinerja karyawan menurut Yuling et al. (2010) dapat dipengaruhi oleh faktor individual antara lain berupa karakteristik psikologis yaitu locus of control merupakan aspek kepribadian yang mengacu pada sistem psikologis individu dan sifat unik yang dapat memutuskan seseorang berpikir dan berperilaku. Brownell (1981) menulis tentang pendapat Rotter dalam papernya yang mendefinisikan locus of control sebagai tingkatan dimana seseorang menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri mereka.

Falikhatun (2003) menyatakan bahwa kinerja juga dipengaruhi oleh tipe personalitas individu, yaitu individu dengan internal locus of control akan lebih banyak berorientasi pada tugas yang dihadapinya, sehingga akan meningkatkan kinerjanya,dibandingkan dengan individu dengan external locus of control.

Menurut Kreitner & Kinicki (2003), individu yang mempunyai internal locus of control menunjukkan motivasi yang lebih besar, menyukai hal-hal yang bersifat kompetitif, suka bekerja keras, merasa dikejar waktu dan ingin selalu berusaha lebih baik daripada kondisi sebelumnya, sehingga mengarah pada pencapaian prestasi yang lebih tinggi. Sesuai dengan hasil penelitian Wiriani et al. (2013) bahwa *locus of control* memoderasi hubungan pelatihan terhadap kinerja signifikan. Prastiwi (2019) juga menyimpulkan adanya hubungan antara pelatihan dengan kinerja karyawan yang dimoderasi dengan *locus of control* adalah positif tidak singnifikan. Berdasarkan penjelesan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 10 dalam penelitian ini, yaitu:

H10: Pelatihan mampu dalam meningkatkan kinerja yang dimoderasi locus of control.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu: Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Motivasi, *Locus of Control,* Kinerja. Jumlah populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai PNS Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo yang berjumlah 56 orang. Menurut Sugiyono (2017), apabila jumlah populasi yang kurang dari 100, maka seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya. Sehingga dalam penelitian ini, jumlah sampel sebesar 56 responden. Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan defenisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1 Definisi Opersional Variabel

No	Variabel	Indikator	Item	
1.	Kepemimpinan Transformasional (X1) (Bass, 1990)	*Idealized Influence* (Pengaruh Ideal) (X1.1)	X1.1.1	Merupakan panutan
			X1.1.2	Memberikan petunjuk
			X1.1.3	Menanamkan rasa bangga
		Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional) (X1.2)	X1.2.1	Memberikan motivasi
			X1.2.2	Menumbuhkan percaya diri
			X1.2.3	Memberikan keyakinan

		Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual) (X1.3)	X1.3.1	Mendorong kreativitas
			X1.3.2	Mendorong inovatif
			X1.3.3	Mendengarkan ide/gagasan
		Individualised Consideration	X1.4.1	Meningkatkan pengembangan diri
2.	Pelatihan (X2) (Dessler, 2015)	Instruktur (X2.1)	X2.1.1	Memiliki kualifikasi
		Peserta pelatihan (X2.2)	X2.2.1	Semangat mengikuti
			X2.2.2	Memperhatikan
		Materi (X2.3)	X2.3.1	Menambah keterampilan
			X2.3.2	Materi sesuai dengan tujuan
		Metode (X2.4)	X2.4.1	Metode sesuai jenis pelatihan
			X2.4.2	Metode sesuai materi pelatihan
		Tujuan pelatihan (X2.5)	X2.5.1	Meningkatkan keterampilan
			X2.5.2	Meningkatkan pemahaman
3.	Motivasi (Z) (Maslow, 1970)	Kebutuhan fisik dan biologis (Z1.1)	Z1.1.1	Makan dan minum
			Z1.1.2	Pakaian dan rumah

		Kebutuhan keselamatan dan keamanan (Z1.2)	Z1.2.1	Jaminan kesehatan
			Z1.2.2	Jaminan hari tua
		Kebutuhan sosial (Z1.3)	Z1.3.1	Rekan kerja
			Z1.3.2	Selalu dilibatkan
		Kebutuhan akan penghargaan atau prestise (Z1.4)	Z1.4.1	Pujian
			Z1.4.2	Diakui
		Kebutuhan akan aktualisasi diri (Z1.5)	Z1.5.1	Mengambangkan potensi
4.	*Locus of Control* (M) (Rotter, 1966)	*Locus of control* internal (M1.1)	M1.1.1	Mudah mencapainya
			M1.1.2	Dapat mengerjakan
			M1.1.3	Dapat mengendalikan
			M1.1.4	Mampu menyelesaikan
			M1.1.5	Mendapatkan imbalan
		Locus of control eksternal (M1.2)	M1.2.1	Tidak disengaja
			M1.2.2	Keberuntungan

			M1.2.3	Dipengaruhi oleh orang lain
			M1.2.4	Butuh bantuan atasan
			M1.2.5	Atasan selalu membantu
5.	Kinerja Pegawai (Y) (PP No. 30 Tahun 2019)	Kuantitas (Y1.1)	Y1.1.1	Sesuai target
			Y1.1.2	Mencapai target
		Kualitas (Y1.2)	Y1.2.1	Cermat dan teliti
			Y1.2.2	Sesuai yang diharapkan
		Waktu (Y1.3)	Y1.3.1	Sesuai dengan waktu
			Y1.3.2	Waktu maksimal
		Biaya (Y1.4)	Y1.4.1	Mencari alternatif
			Y1.4.2	Mampu belajar
		Orientasi pelayanan (Y1.5)	Y1.5.1	Tingkah laku sopan
			Y1.5.2	Ramah berkomunikasi
		Komitmen (Y1.6)	Y1.6.1	Mengutamakan pelayanan
			Y1.6.2	Bekerja keras
		Inisiatif kerja (Y1.7)	Y1.7.1	Memikul tanggung jawab

			Y1.7.2	Mampu ambil keputusan
		Kerjasama (Y1.8)	Y1.8.1	Mendengarkan pendapat
			Y1.8.2	Bekerjasama
		Kepemimpinan (Y1.9)	Y1.9.1	Memberikan bimbingan
			Y1.9.2	Ciptakan suasana kondusif

Sumber: Bass (1990), Dessler (2015), Maslow (1970), Rotter (1966), PP No. 30 Tahun 2019.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 2 Karakteristik Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase
Profil Usia			
1	< 25 tahun	4	7%
2	25 - < 30 tahun	10	18%
3	30 - < 35 tahun	13	23%
4	35 - < 40 tahun	12	21%
5	≥ 40 tahun	17	30%
Total		56	100%
No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Profil jenis kelamin			
1	Laki-laki	34	61%
2	Perempuan	22	39%
Total		56	100%
No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Profil Pendidikan Terakhir			
1	SD	3	5%
2	SMP	5	9%
3	SMA	14	25%
4	SARJANA	27	48%
5	PASCASARJANA	7	13%
Total		56	100%
No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
Profil Masa Kerja			

1	< 1 tahun	1	2%
2	>1 s.d 5 tahun	6	11%
3	>5 s.d 10 tahun	22	39%
4	>10 tahun	27	48%
Total		56	100%

Sumber: Data diolah, 2025

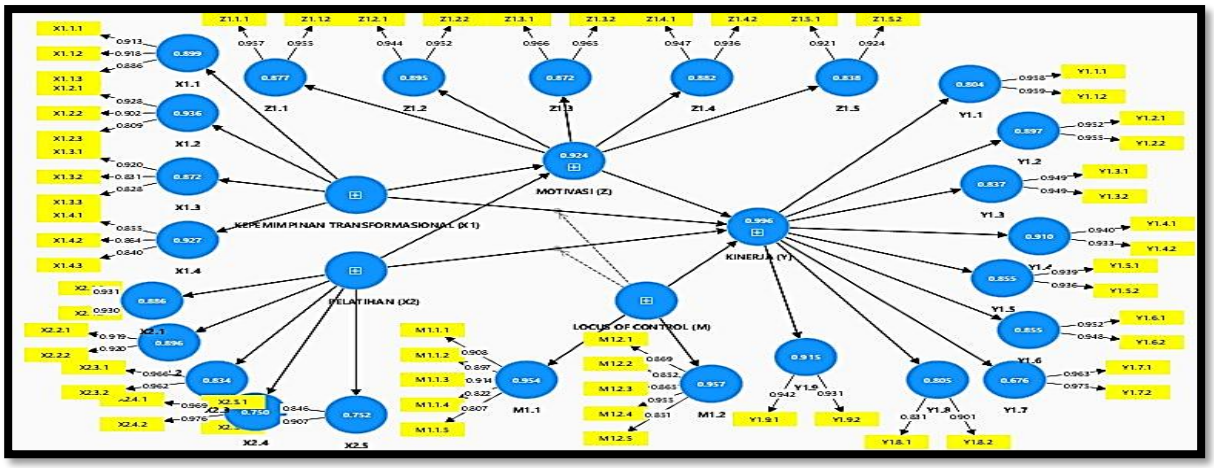
Deskripsi Variabel

1. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) akan dijelaskan sebagai berikut:
   a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Idealized Influence (Pengaruh Ideal) (X1.1) adalah sebesar 3.46, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
   b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional) (X1.2) adalah sebesar 3.37, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
   c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual) (X1.3) adalah sebesar 3.52, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
   d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Individualised Consideration (Perhatian Individu) (X1.4) adalah sebesar 3.39, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
2. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Pelatihan (X2) akan dijelaskan sebagai berikut:
   a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Instruktur (X2.1) adalah sebesar 3.58, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
   b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Peserta pelatihan (X2.2) adalah sebesar 3.43, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
   c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Materi (X2.3) adalah sebesar 3.30, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sangat sedang.
   d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Metode (X2.4) adalah sebesar 3.70, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
   e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Tujuan pelatihan (X2.5) adalah sebesar 3.38, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
3. Sementara itu, untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Motivasi (Z) akan dijelaskan sebagai berikut:
   a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kebutuhan fisik dan biologis (Z1.1) adalah sebesar 3.77, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
   b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kebutuhan keselamatan dan keamanan (Z1.2) adalah sebesar 3.70, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
   c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kebutuhan sosial (Z1.3) adalah sebesar 3.60, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sangat tinggi.
   d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kebutuhan akan penghargaan atau prestise (Z1.4) adalah sebesar 3.58, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

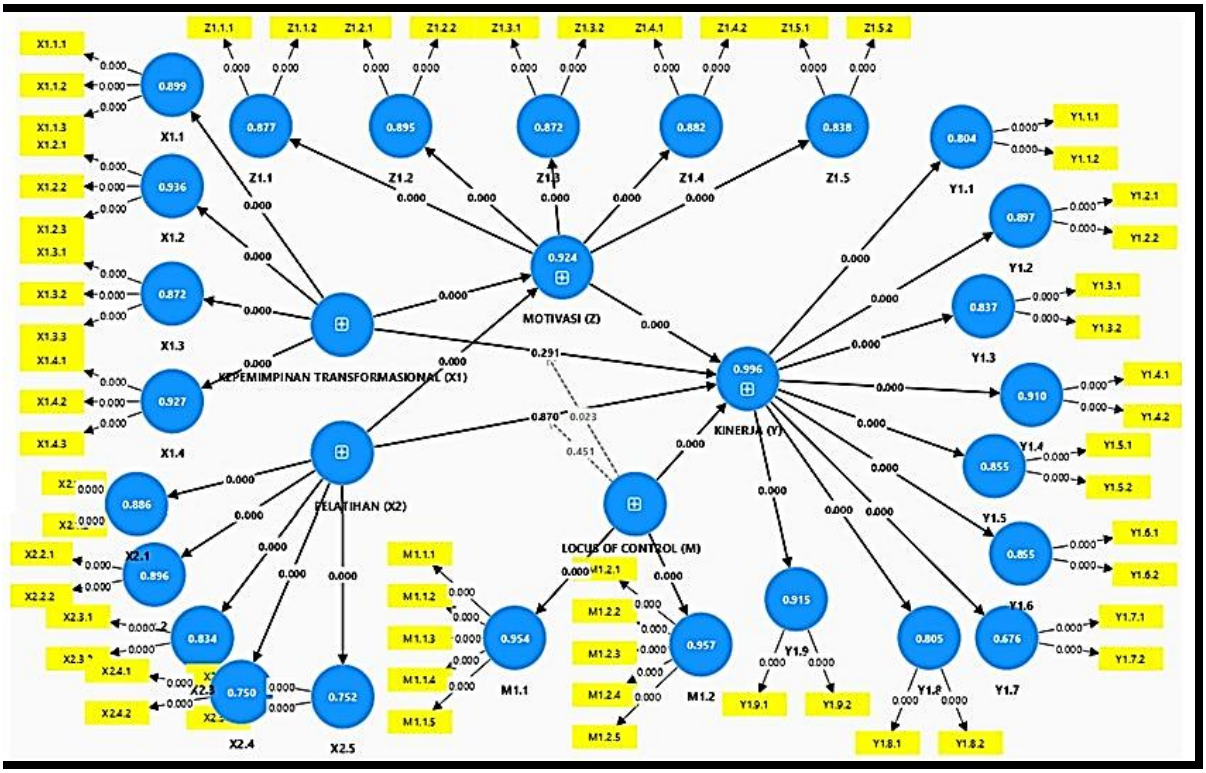
e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kebutuhan akan aktualisasi diri (Z1.5) adalah sebesar 3.58, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

4. Sementara itu, untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Locus of Control (M) akan dijelaskan sebagai berikut:
   a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Locus of control internal (M1.1) adalah sebesar 3.53, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
   b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Locus of control eksternal (M1.2) adalah sebesar 3.44, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
5. Sementara itu, untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kinerja Pegawai (Y) akan dijelaskan sebagai berikut:
   a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kuantitas (Y1.1) adalah sebesar 3.77, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
   b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kualitas (Y1.2) adalah sebesar 3.71 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
   c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Waktu (Y1.3) adalah sebesar 3.60, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
   d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Biaya (Y1.4) adalah sebesar 3.59, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
   e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Orientasi pelayanan (Y1.5) adalah sebesar 3.42, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
   f) Nilai rata-rata skor untuk indikator Komitmen (Y1.6) adalah sebesar 3.33, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
   g) Nilai rata-rata skor untuk indikator Inisiatif kerja (Y1.7) adalah sebesar 3.67, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
   h) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kerjasama (Y1.8) adalah sebesar 3.38, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
   i) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kepemimpinan (Y1.9) adalah sebesar 3.60, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Outer Model)
Sumber: Data diolah, 2025



Gambar 2 Inner Model
Sumber: Data diolah, 2025

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 3. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Kesimpulan
H1	Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja (Y)	Ditolak
H2	Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Motivasi (Z)	Diterima
H3	Pelatihan (X2) -> Kinerja (Y)	Ditolak
H4	Pelatihan (X2) -> Motivasi (Z)	Diterima
H5	Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	Diterima
H6	*Locus of Control* (M) -> Kinerja (Y)	Diterima
H7	Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	Diterima
H8	Pelatihan (X2) -> Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	Diterima
H9	*Locus of Control* (M) X Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja (Y)	Diterima
H10	*Locus of Control* (M) X Pelatihan (X2) -> Kinerja (Y)	Ditolak

Sumber: Data diolah (2025)

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepemimpinan Transformasional adalah sebesar 3.44, dan berdasarkan kategori

nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ketingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi, berada pada kategori tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.56, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak mampu dalam meningkatkan kinerja. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Khan *et al*. (2020) Br Pandia & Meilani (2024), Arman *et al*. (2018), Hariadi & Muafi (2022), Fadillah & Mesra (2023), Zacharias & Laurens (2023), dan Jufrizen & Lubis (2020) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepemimpinan Transformasional adalah sebesar 3.44, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ketingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi, berada pada kategori tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Motivasi adalah sebesar 3.64, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa sejumlah proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadi persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke tujuan tertentu, baik yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang indivudu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan kepemimpinan transformasional mampu dalam meningkatkan motivasi. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian Khan *et al*. (2020), Ibrahim *et al*. (2022), Arman *et al*. (2018), Hariadi & Muafi (2022), dan Fadillah & Mesra (2023) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Pelatihan adalah sebesar 3.48, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka, berada pada kategori tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.56, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan pelatihan tidak mampu dalam meningkatkan kinerja. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Achackzai *et al*. (2024), Hadaitana & Iqbal

(2023), Bukit *et al*. (2023), Niati *et al*. (2021), Santoso *et al*. (2024), Wiriani *et al*. (2013), dan Prastiwi (2019) yang menyimpulkan pelatihan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Pelatihan adalah sebesar 3.48, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka, berada pada kategori tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Motivasi adalah sebesar 3.64, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa sejumlah proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadi persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke tujuan tertentu, baik yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang indivudu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan pelatihan mampu dalam meningkatkan motivasi. Hasil uji hipotesis tersebut sesuai dengan hasil penelitian Anwar (2021), Bukit *et al*. (2023), Niati *et al*. (2021), dan Santoso *et al*. (2024) yang menyebutkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Motivasi adalah sebesar 3.64, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa sejumlah proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadi persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke tujuan tertentu, baik yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang indivudu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, berada pada kategori tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.56, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan motivasi mampu dalam meningkatkan kinerja. Hasil uji hipotesis tersebut sesuai dengan hasil penelitian Khan *et al*. (2020), Ibrahim *et al*. (2022), Arman *et al*. (2018), Nurhuda *et al*. (2019), Bukit *et al*. (2023), Kuswati (2020), Supriatna *et al*. (2024), Setyorini *et al*. (2024), Hariadi & Muafi (2022), Fadillah & Mesra (2023), Niati *et al*. (2021), dan Santoso *et al*. (2024) yang menyebutkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh *Locus of Control* terhadap Kinerja

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Locus of Control* adalah sebesar 3.48, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa persepsi seseorang terhadap sumber-sumber yang mengontrol kejadian-kejadian dalam hidupnya, dalam hal ini ada *locus of control* eksternal dan internal, berada pada kategori tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.56, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil

tersebut menunjukan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan *locus of control* mampu dalam meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Soleh *et al*. (2020), Setyorini *et al*. (2024), Zacharias & Laurens (2023), Jufrizen & Lubis (2020), Wiriani *et al*. (2013), dan Prastiwi (2019) yang menyimpulkan bahwa hubungan antara *locus of control* dengan kinerja karyawan adalah positif signifikan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja yang Dimediasi Motivasi

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepemimpinan Transformasional adalah sebesar 3.44, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ketingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi, berada pada kategori tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Motivasi adalah sebesar 3.64, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa sejumlah proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadi persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke tujuan tertentu, baik yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang indivudu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.56, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan kepemimpinan transformasional mampu dalam meningkatkan kinerja yang dimediasi motivasi. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Khan *et al*. (2020) yang menyimpulkan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja yang dimediasi motivasi intrinsik. Ibrahim *et al*. (2022) menyimpulkan motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja. Begitu juga dengan Arman *et al*. (2018), Hariadi & Muafi (2022), Fadillah & Mesra (2023) yang menyimpulkan motivasi kerja dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja yang Dimediasi Motivasi

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Pelatihan adalah sebesar 3.48, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka, berada pada kategori tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Motivasi adalah sebesar 3.64, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa sejumlah proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadi persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke tujuan tertentu, baik yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang indivudu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, secara

keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.56, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan pelatihan mampu dalam meningkatkan kinerja yang dimediasi motivasi. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Niati *et al*. (2021) yang menyebutkan motivasi dapat memediasi pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja. Santoso *et al*. (2024) juga menyebutkan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja yang Dimoderasi *Locus of Control*

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepemimpinan Transformasional adalah sebesar 3.44, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ketingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi, berada pada kategori tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Locus of Control* adalah sebesar 3.48, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa persepsi seseorang terhadap sumber-sumber yang mengontrol kejadian-kejadian dalam hidupnya, dalam hal ini ada *locus of control* eksternal dan internal, berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.56, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan kepemimpinan transformasional mampu dalam meningkatkan kinerja yang dimoderasi *locus of control*. *Locus of Control* dalam hal ini mempunyai sifat moderasi "memperkuat" karena nilainya positif yang mempunyai nilai *original sample* sebesar 0.119.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja yang Dimoderasi *Locus of Control*

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Pelatihan adalah sebesar 3.48, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka, berada pada kategori tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Locus of Control* adalah sebesar 3.48, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa persepsi seseorang terhadap sumber-sumber yang mengontrol kejadian-kejadian dalam hidupnya, dalam hal ini ada *locus of control* eksternal dan internal, berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.56, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan pelatihan tidak mampu dalam meningkatkan kinerja yang dimoderasi *locus of control*. *Locus of Control* dalam hal ini mempunyai sifat moderasi

"memperlemah" karena nilainya negatif yang mempunyai nilai *original sample* sebesar -0.044.

Implikasi Teoritis

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan Rivai (2012). Sedangkan dalam meningkatkan kinerja karyawan, peran pemimpin sangat dibutuhkan. Kepemimpinan merupakan cara dari seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan serta pemimpin memegang kunci utama dalam tercapainya lingkungan kerja yang baik sehingga menghasilkan kinerja yang diharapkan. Menurut Rivai (2012) kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi orang lain dengan cara memancing timbulnya perasaan positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu pemimpin harus bisa menempatkan perannya sebagai kepala semua bidang diperusahaan sehingga dapat mengatur para karyawan agar bekerja dengan baik dan juga bisa memotivasi karyawan.

Menurut Maslow (1970), motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan. Motivasi dapat digambarkan sebagai usaha dari seorang pemimpin untuk mampu mengambil inisiatif dalam menggerakkan karyawan untuk lebih berdaya guna dan berhasil dalam mencapai apa yang diinginkan khususnya bagi perusahaan. Motivasi yang baik akan menghasilkan karyawan dengan kualitas yang baik pula, sehingga dapat menguntungkan perusahaan.

Kinerja karyawan akan terjaga dengan baik jika didukung oleh seorang pemimpin yang baik, seorang pemimpin sangat menjadi sorotan dan menjadi contoh kepada bawahan karena pemimpin dapat mempengaruhi bawahanya agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai aturan bekerja. Menurut Sunarsih (2012), mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Adanya gaya kepemimpinan transformasional akan menciptakan rasa kekaguman, rasa hormat, dan loyal kepada atasan serta akan memotivasi karyawan untuk lebih produktif lagi. Secara tidak langsung kepemimpinan transformasional menginspirasi bawahan untuk lebih *confidence* akan kemampuan kerja mereka dalam perusahaan.

Memperhatikan kualitas sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif sangat penting karena sumber daya manusia memainkan peran penting dalam mencapai keunggulan kompetitif (Bangun, 2012; Lestari, 2015). Sebuah perusahaan tentunya akan dapat tumbuh dengan cepat jika sumber daya manusianya kompeten, berdedikasi dan jujur. Ini adalah hasil dari seluk-beluk faktor yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan yang buruk, selain fakta bahwa faktor-faktor tersebut kadang-kadang berbeda dari faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan lainnya (Savira, Noermijati dan Djumahir, 2014).

Pelatihan dan motivasi para manajer atau organisasi harus ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja dan produksi, meskipun ada perubahan sikap dan perilaku serta koreksi atas kesalahan kinerja (Andayani & Makian, 2016). Eksekutif di organisasi besar sering menghadapi tantangan saat memberikan pelatihan, mengurangi kualitas dan efisiensi produk akhir (Wahyuni & Suryalena, 2017). Pelatihan, seperti yang didefinisikan oleh

Simamora (2004), memerlukan serangkaian intervensi yang dirancang untuk meningkatkan keahlian seseorang, memperluas wawasan seseorang, dan mengubah pandangan seseorang. Program pelatihan formal perusahaan adalah metode untuk menumbuhkan keterampilan karyawan dengan cara yang diinginkan perusahaan agar mereka tumbuh (Notoatmojo, 2004).

Locus of control seseorang adalah idenya bahwa dia dapat atau tidak dapat mempengaruhi nasibnya sendiri (Ayudiati, 2010). Menurut Munir & Mehsoon (2010), *locus of control* seseorang menunjukkan kecenderungannya untuk percaya bahwa dia mengendalikan peristiwa-peristiwa dalam hidupnya (internal) atau bahwa dia mengendalikan peristiwaperistiwa dalam hidupnya yang disebabkan oleh sebab-sebab eksternal, seperti kekuasaan. orang lain (eksternal). Ketika karyawan mampu mengatasi hambatan dan langsung dialihkan ketika masalah berkembang dengan metode yang ditetapkan, kinerja mereka akan meningkat karena mereka akan terus mencari pilihan yang berbeda. (Jufrizen & Lubis, 2020).

Implikasi Praktis

Fenomena yang sering terjadi pada pegawai seringnya ada keterlibatan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan masing-masing, sehingga mengakibatkan adanya kecendrungan yang ada pada diri pegawai yang negatif. *Locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Selanjutnya dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kegiatan sehari-hari perlu dilihat dan meninjau hasil kinerja pegawai yang dimana pemimpin harus mampu memberikan semangat kerja yang tinggi, memberi nasehat, motivasi dalam pengembangan akan kemampuan, berbagai pendekatan terhadap kebijakan dan praktik tempat kerja, serta menegur dan memuji anggota staf, untuk mendorong karyawan agar lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan bekerja lebih efektif (Jufrizen & Lubis, 2020).

Kinerja adalah hasil akhir dari melakukan apa yang harus dilakukan di dalam suatu organisasi dalam lingkup tugas dan kewajiban yang diberikan seseorang dengan cara yang sah, etis, dan bermoral untuk memenuhi tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Muis, Jufrizen, dan Fahmi (2018). Ternyata, pelatihan dan *locus of control* adalah pendorong kinerja yang sesungguhnya. Setiap bisnis atau kantor pemerintah berharap pegawainya akan bekerja lebih baik, yang berarti mereka akan melebihi harapan dalam hal output dan kualitas.

Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang agar dapat untuk lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karna penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain:

1. Jumlah responden yang hanya 56 orang, tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Objek penelitian hanya di fokuskan pada suatu organisasi saja yang mana hanya satu dari banyak organisasi lain yang juga banyak terdapat permasalahan kinerja pegawainya.
3. Dalam proses pengambian data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap

responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Achackzai, N., Siddiq, P. A., & Khishkai, A. (2024). The Impact of Training on Employee's Performance: A Survey in the Ministry of Education, Afghanistan. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences, 11*(3), 101-112.

[2] Anwar, A. (2021). Effectiveness of Training on Work Motivation. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research, 1*(1), 9-14.

[3] Arman, R., Wardi, Y., & Evanita, S. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance. 2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018), *Advances in Economics, Business and Management Research, 64*, 1043-1051.

[4] Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31.

[5] Benjamin, L., & Flynn, F. J. (2006). Leadership Style and Regulatory Mode: Value from Fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100*(2), 216-230.

[6] Br Pandia, N. E., & Meilani, Y. C. F. E. (2024). The Effect of Transformational Leadership on Performance of Organizations: A Literature Review Across Different Sectors. *GREENOMIKA, 6*(1), 1-9.

[7] Bukit, P., Hapsara, O., & Jondri. (2023). The Effect of Training and Incentives on Work Motivation Which Implicates Employee Performances in the Regional Disaster Management Agency Office Merangin Regency. *Greenation International Journal of Economics and Accounting (GIJEA), 1*(2), 117-128.

[8] Dessler. G. (2015). *Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Terjemahan. Edisi Keempatbelas. Jakarta: Indeks.

[9] Elena, M., Escalera-Chavez, Carlos, Rojas-Kramer, Arturo Cordova-Rangel, Elena Moreno-Garcia, & Arturo Garcia-Santillan. (2015). Empirical Evidence on Locus of Control among Owner and Manager and Its Relation to Success Firms. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS), 6*(3), 177-184.

[10] Fadillah, I., & Mesra, B. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Work Motivation at The Communications and Informatics Department of Binjai City. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan, 2*(9), 2853-2866.

[11] Hadaitana, D., & Iqbal, M. A. (2023). The Effect of Training and Development on Employee Performance with Mediation of Employee Satisfaction. *IJAM: International Journal of Advanced Multidisciplinary, 1*(4), 436-447.

[12] Hariadi, A. R., & Muafi. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by readiness to change & work motivation: A survey of PT. Karsa Utama Lestari employees. *International Journal of Research in Business and Social Science (IJRBS), 11*(6), 252-263.

[13] Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

[14] Ibrahim, M., Karollah, B., Juned, V., & Yunus, M. (2022). The Effect of Transformational

Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of the Manufacturing Industry in the Digital Era. *Frontiers in Psychology, 13*(908966), 1-5.

[15] Jufrizen., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3*(1), 41-59.

[16] Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., et al. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal, 6*(1), 1-13.

[17] Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 3*(2), 995-1002.

[18] Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Edisi Kesepuluh. Yogyakarta: Andi.

[19] Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

[20] Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

[21] Musanef. (1996). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.

[22] Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 4*(2), 2385-2393.

[23] Notoatmodjo, S. (2010). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.

[24] Nurhuda, A., Sardjono, S., & Purnamasari, W. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo – Sidoarjo. *IQTISHADequity Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen, 1*(1), 1-7.

[25] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

[26] Prastiwi, N. L. P. E. Y. (2019). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Locus of Control sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. BPR Indra Candra di Singaraja). *Artha Satya Dharma: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis, 12*(1), 1-11.

[27] Rafia, R., Sudiro, A., & Sunaryo. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Employee Engagement. *International Journal of Business, Economics and Law, 21*(5), 119-125.

[28] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour*. Terjemahan. Edisi Ketigabelas, Jakarta: Salemba Empat.

[29] Rotter, J. B. (1966). General Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *The Psychological Monographs, 80*(1), 1-28.

[30] Santoso, A., Suratini., & Noviyanti, M. (2024). Effect of Competence, Education and Training on Employee Performance with Work Motivation as Mediating Variable in Authority Office at Class II Airports in Papua and West Papua. *Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management and Finance, 4*(3), 139-154.

[31] Sastrohadiwiryo, S., & Syuhada, A. H. (2019). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Edisi Pertama. Jakarta: Bumi Aksara.

[32] Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan*

Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama.
[33] Setyorini, T., Manafe, J. D., & Zainuddin, H. (2024). Locus of control and its influence on employee performance the mediation role of work motivation. *Enrichment: Journal of Management, 14*(4), 590-596.
[34] Simamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
[35] Soleh, A., Noviantoro, R., & Putrafinaldo, D. (2020). The Effect of Locus of Control and Communication Toward Employee Performance. *MSDJ: Management Sustainable Development Journal, 2*(2), 40-52.
[36] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
[37] Takndare, D. P. A., & Yulita, I. K. (2019). The Influence of Locus of Control, Self-Efficacy and Self-Esteem on the Employees Performance: A Case Study. *International Conference on Technology,*
[38] Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok: Raja Grafindo Persada.
[39] Wiriani, W., Piatrini, P. S., Ardana, K., & Juliarsa, G. (2013). Efek Moderasi Locus of Control pada Hubungan Pelatihan dan Kinerja pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis, 8*(2), 99-105.
[40] Zacharias, T., & Laurens, S. (2023). Transformational Leadership on Performance with Locus of Control as Moderating. *Action Research Literate, 7*(10), 1-8.