E-ISSN: 3025-0994
Halaman 16279-16290
Volume 4 Nomor 3 Tahun 2026

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Minarti[1], Aidin Hudani Awasinombu[2], Laode Asfahyadin Aliddin[3], Usman[4]

[1,2,3,4] Program Studi Manajemen (S2) Program Magister, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo, Kendari
e-mail: usman.feb@uho.ac.id

Abstrak

Kinerja pegawai merupakan penentu keberhasilan organisasi sektor publik, namun sejumlah indikator kinerja strategis Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Sulawesi Tenggara masih berada di bawah target. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan teknik sensus terhadap seluruh pegawai yang berjumlah 57 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai. Peran mediasi tersebut bersifat parsial komplementer karena pengaruh langsung kedua variabel eksogen terhadap kinerja tetap signifikan. Model penelitian mampu menjelaskan 52,3% variasi motivasi kerja dan 67,6% variasi kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja aparatur memerlukan kepemimpinan yang inspiratif, dukungan organisasi yang nyata dan konsisten, serta penguatan motivasi kerja secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pimpinan perlu memperkuat komunikasi visi dan keteladanan, sedangkan organisasi perlu menjamin keadilan dalam penghargaan dan kesempatan pengembangan bagi seluruh pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Perceived Organizational Support, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai.

Abstract

Employee performance is a key determinant of public-sector organizational success, yet several strategic performance indicators of the Communication and Informatics Office of

Southeast Sulawesi Province remained below target. This study aimed to analyze the effects of transformational leadership and perceived organizational support on employee performance, both directly and indirectly through work motivation as a mediating variable. A quantitative explanatory design was employed using a census of 57 employees. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares with SmartPLS 4.0. The results show that transformational leadership and perceived organizational support have positive and significant effects on work motivation and employee performance. Work motivation also has a positive and significant effect on employee performance and mediates the effects of transformational leadership and perceived organizational support on employee performance. The mediation is complementary partial mediation because the direct effects of both exogenous variables on performance remain significant. The model explains 52.3% of the variance in work motivation and 67.6% of the variance in employee performance. These findings indicate that improving civil servant performance requires inspirational leadership, tangible and consistent organizational support, and sustained work motivation. Leaders should therefore strengthen vision communication and role modeling, while the organization should ensure fairness in recognition and development opportunities for all employees.

Keywords: Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Work Motivation, Employee Performance

LATAR BELAKANG

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang paling menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pada organisasi sektor publik, kinerja pegawai berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat, efektivitas pelaksanaan program pemerintah, serta pencapaian sasaran pembangunan daerah. Tuntutan reformasi birokrasi dan transformasi digital mengharuskan setiap instansi pemerintah memiliki aparatur yang efektif, produktif, dan bertanggung jawab. Meskipun regulasi, prosedur kerja, dan fasilitas telah tersedia, target kinerja organisasi pemerintah belum selalu tercapai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh aspek struktural dan administratif, tetapi juga oleh perilaku kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Fenomena tersebut terlihat pada Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) Provinsi Sulawesi Tenggara, organisasi perangkat daerah yang berperan strategis dalam komunikasi publik, pengelolaan informasi, statistik sektoral, persandian, serta pengembangan teknologi informasi pemerintahan. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah menunjukkan bahwa Indeks Keterbukaan Informasi Publik baru mencapai 37,92 dari target 60 pada tahun 2024 dan 65,18 dari target 67 pada tahun 2025, sedangkan Indeks Keamanan Informasi (KAMI) baru mencapai 195 dari target 273 pada tahun 2024 dan 274 dari target 456 pada tahun 2025. Karena capaian organisasi merupakan akumulasi kinerja individu, kesenjangan antara target dan realisasi tersebut mengindikasikan adanya faktor-faktor yang memengaruhi kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab kerja pegawai.

Kerangka teoretis utama penelitian ini adalah *Social Exchange Theory*, yang memandang hubungan kerja sebagai pertukaran sosial yang bersifat timbal balik: perlakuan positif dari organisasi dan atasan akan dibalas pegawai dengan sikap dan perilaku kerja yang positif (Blau, 1964). Prinsip resiprositas ini diperkuat oleh *Organizational Support Theory* yang menjelaskan bahwa pegawai membentuk keyakinan umum mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka, sehingga timbul rasa kewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis et al., 2017).

Salah satu faktor organisasi yang banyak dikaji adalah kepemimpinan transformasional. Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional memengaruhi nilai, sikap, dan perilaku bawahan melalui *attributed charisma*, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Sejumlah studi menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja pegawai (Eliyana & Ma'arif, 2019; Gökalp & Soran, 2022; Kebe et al., 2024) dan motivasi kerja (Ekhsan & Setiawan, 2021; Virgiawan et al., 2021; Nurlaela et al., 2025). Faktor lain yang tidak kalah penting adalah *perceived organizational support* (POS), yaitu persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi dalam bentuk penghargaan, perhatian terhadap kesejahteraan, keadilan, dukungan atasan, dan kondisi kerja. POS terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja (Shabbir et al., 2021; Sun, 2019) serta terhadap kebermaknaan kerja, keterikatan, dan motivasi pegawai (Canboy et al., 2023; Oubibi et al., 2022; Huang, 2025).

Motivasi kerja dipahami sebagai proses yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan usaha individu dalam mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2017). Pegawai yang termotivasi cenderung mengerahkan usaha lebih besar dan bertahan menghadapi hambatan, sehingga motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, termasuk pada aparatur sipil negara (Ahmad, 2021; Sappara et al., 2022; Wahyudi et al., 2023). Ernawati dan Abadi (2024) menemukan bahwa kepemimpinan dan dukungan organisasi meningkatkan motivasi kerja yang kemudian berdampak pada kinerja, sejalan dengan temuan Wulandari et al. (2023), Usman dan Haryadi (2023), serta Hariyasasti (2025) mengenai peran motivasi dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja.

Meskipun demikian, temuan terdahulu belum sepenuhnya konsisten. Nurlaela et al. (2025) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, melainkan sepenuhnya melalui motivasi kerja. Sebagian besar studi lain menjelaskan hubungan kepemimpinan, dukungan organisasi, dan kinerja melalui *employee engagement*, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi (Mehrad et al., 2020; Singh et al., 2025; Mphaluwa et al., 2025), dan banyak dilakukan pada sektor swasta maupun perguruan tinggi. Penelitian yang menguji kepemimpinan transformasional dan POS secara simultan dengan motivasi kerja sebagai mediator pada organisasi pemerintah daerah—yang memiliki karakteristik birokrasi, budaya kerja, dan sistem pengelolaan sumber daya manusia tersendiri—masih terbatas. Motivasi kerja dipilih karena lebih dekat dengan perilaku kerja sehari-hari pegawai dibandingkan keterikatan emosional terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengajukan tujuh hipotesis: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (H1); POS berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (H2); kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (H3); POS berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (H4); motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (H5); motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (H6); dan motivasi kerja memediasi pengaruh POS terhadap kinerja pegawai (H7). Penelitian ini bertujuan menguji ketujuh hipotesis tersebut pada pegawai Diskominfo Provinsi Sulawesi Tenggara.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research* untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel. Penelitian dilaksanakan pada Diskominfo Provinsi Sulawesi Tenggara di Kota Kendari pada tahun 2026. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai yang terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebanyak 57 orang. Seluruh anggota populasi dijadikan responden sehingga penelitian menggunakan teknik sensus. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang dibagikan langsung kepada responden, sedangkan data sekunder berasal dari laporan kinerja, struktur organisasi, dan data kepegawaian instansi.

Kepemimpinan transformasional (X_1) diukur dengan lima indikator yang diadaptasi dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5X), yaitu *attributed charisma*, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Bass & Avolio, 1994). *Perceived organizational support* (X_2) diukur dengan lima indikator, yaitu penghargaan dan pengakuan, kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai, keadilan, dukungan atasan, dan dukungan kondisi kerja (Rhoades & Eisenberger, 2002). Motivasi kerja (M) diukur dengan lima indikator, yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan pengakuan, dorongan mencapai target kerja, semangat menyelesaikan pekerjaan, dan ketekunan kerja. Kinerja pegawai (Y) diukur dengan sebelas indikator yang mengacu pada pengelolaan kinerja aparatur sipil negara (Kementerian PANRB, 2022), terdiri atas hasil kerja (kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya) dan perilaku kerja (orientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif). Setiap item diukur dengan skala Likert lima poin, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Uji coba instrumen menunjukkan seluruh 26 indikator valid (r-hitung 0,832–0,936; ≥ 0,30) dan reliabel (*Cronbach's alpha* 0,927–0,973; > 0,60).

Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4.0. SEM-PLS dipilih karena model melibatkan beberapa variabel laten, pengaruh langsung dan tidak langsung, serta ukuran sampel yang relatif kecil tanpa mensyaratkan normalitas data (Hair et al., 2022). Evaluasi *outer model* meliputi *convergent validity* (*outer loading* > 0,70 dan *average variance extracted*/AVE > 0,50), *discriminant validity* (*cross loading*, kriteria Fornell-Larcker, dan *heterotrait-monotrait ratio*/HTMT < 0,90), serta reliabilitas konstruk (*Cronbach's alpha* dan *composite reliability* > 0,70). Evaluasi *inner model* meliputi koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), kesesuaian model (SRMR), dan *predictive relevance* (Q^2) yang dihitung dengan persamaan (1).

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \quad (1)$$

Pengujian hipotesis dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*; hipotesis diterima apabila *t-statistics* > 1,96 dan *p-value* < 0,05. Jenis mediasi ditentukan berdasarkan

signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung, sedangkan besarnya peran mediasi diukur dengan *variance accounted for* (VAF) pada persamaan (2). Nilai VAF 20–80% menunjukkan mediasi parsial dan nilai di atas 80% menunjukkan mediasi penuh (Hair et al., 2022).

$$\text{VAF} = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh langsung+Pengaruh tidak langsung}} \times 100\% \quad (2)$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden didominasi laki-laki (64,91%) dan berada pada usia produktif, terutama kelompok usia 31–40 tahun (33,33%) dan 41–50 tahun (31,58%). Sebagian besar responden berpendidikan Sarjana (68,42%), diikuti SMA (17,54%) dan Magister (14,04%). Lebih dari separuh responden memiliki masa kerja ≥ 15 tahun (52,63%), sementara 40,35% memiliki masa kerja ≤ 5 tahun. Berdasarkan status kepegawaian, responden didominasi PNS Golongan III (63,16%), diikuti PPPK (19,30%), Golongan IV (15,79%), dan Golongan II (1,75%). Profil ini menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman dan kapasitas yang memadai untuk menilai kondisi kepemimpinan, dukungan organisasi, motivasi, dan kinerja di lingkungan kerjanya.

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori setuju. Motivasi kerja memperoleh rata-rata tertinggi (3,97), dengan kekuatan utama pada dorongan mencapai target kerja (4,18) dan kelemahan relatif pada ketekunan kerja (3,52). Pada kepemimpinan transformasional, *individualized consideration* dinilai paling baik (3,98), sedangkan *attributed charisma* terendah (3,47), yang menandakan perlunya penguatan komunikasi visi dan keteladanan pimpinan. Pada POS, dukungan kondisi kerja tertinggi (3,87) dan keadilan terendah (3,61). Pada kinerja pegawai, kualitas hasil kerja tertinggi (4,06) dan akuntabilitas terendah (3,48).

Tabel 1. Deskripsi variabel penelitian

Variabel	Rata-rata	Indikator tertinggi	Indikator terendah
Kepemimpinan transformasional	3,74	*Individualized consideration* (3,98)	*Attributed charisma* (3,47)
Perceived organizational support	3,71	Dukungan kondisi kerja (3,87)	Keadilan (3,61)
Motivasi kerja	3,97	Dorongan mencapai target (4,18)	Ketekunan kerja (3,52)
Kinerja pegawai	3,76	Kualitas (4,06)	Akuntabel (3,48)

Sumber: Data primer diolah, 2026

Evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *outer loading* pada rentang 0,826–0,940 sehingga memenuhi *convergent validity*. Tabel 2 memperlihatkan bahwa nilai *Cronbach's alpha*, *composite reliability* (rho_a dan rho_c) seluruh konstruk

berada di atas 0,90 dan nilai AVE berada pada rentang 0,775–0,800. Dengan demikian, seluruh konstruk reliabel dan mampu menjelaskan lebih dari 77% varians indikatornya.

Tabel 2. Reliabilitas dan validitas konstruk

Konstruk	*Cronbach's alpha*	rho_a	rho_c	AVE
Kepemimpinan transformasional	0,937	0,941	0,952	0,800
Perceived organizational support	0,932	0,935	0,948	0,786
Motivasi kerja	0,927	0,935	0,945	0,775
Kinerja pegawai	0,973	0,976	0,977	0,791

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 4.0, 2026

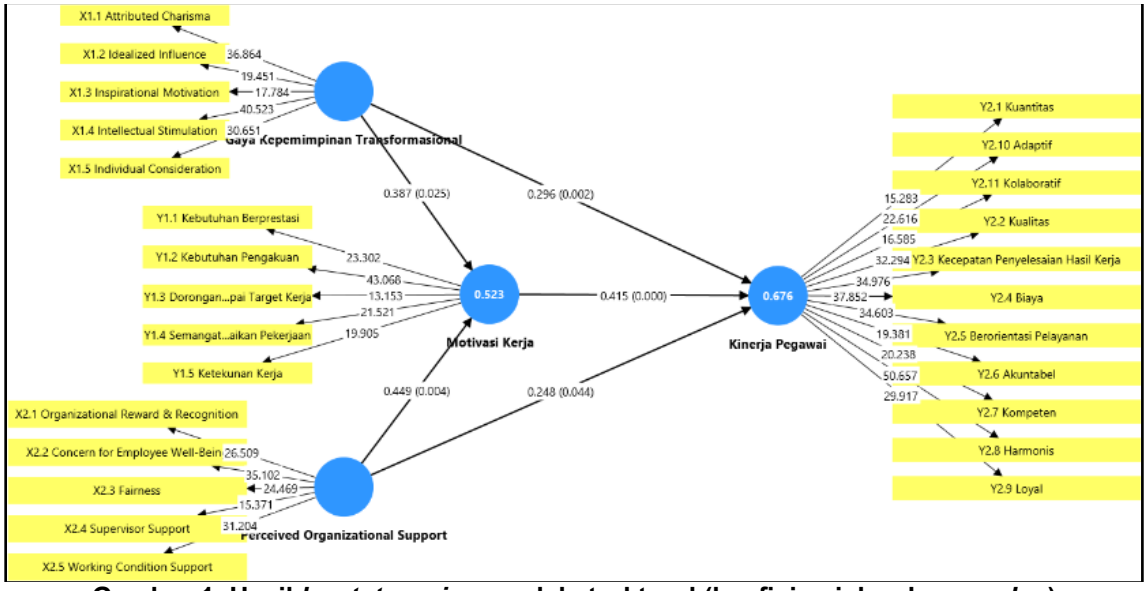
Pengujian *discriminant validity* juga terpenuhi. Setiap indikator memiliki *loading* tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan pada konstruk lain (*cross loading*). Tabel 3 menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap konstruk (diagonal) lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain, sehingga kriteria Fornell-Larcker terpenuhi. Nilai HTMT antarkonstruk berada pada rentang 0,522–0,785, seluruhnya di bawah batas 0,90.

Tabel 3. Kriteria Fornell-Larcker

Konstruk	KT	POS	MK	KP
Kepemimpinan transformasional (KT)	**0,894**			
Perceived organizational support (POS)	0,495	**0,887**		
Motivasi kerja (MK)	0,609	0,640	**0,880**	
Kinerja pegawai (KP)	0,671	0,661	0,754	**0,889**

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 4.0, 2026

Evaluasi *inner model* menunjukkan nilai R^2 motivasi kerja sebesar 0,523 (R^2 *adjusted* 0,505) dan kinerja pegawai sebesar 0,676 (R^2 *adjusted* 0,657). Artinya, kepemimpinan transformasional dan POS menjelaskan 52,3% variasi motivasi kerja, sedangkan ketiga variabel prediktor menjelaskan 67,6% variasi kinerja pegawai. Nilai f^2 menunjukkan efek sedang pada jalur POS terhadap motivasi kerja (0,318), motivasi kerja terhadap kinerja (0,254), dan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja (0,237), serta efek kecil hingga sedang pada jalur kepemimpinan transformasional terhadap kinerja (0,165) dan POS terhadap kinerja (0,109). Nilai SRMR sebesar 0,059 (< 0,08) menunjukkan kesesuaian model yang baik. Berdasarkan persamaan (1), diperoleh $Q^2 = 1 - (1 - 0{,}523)(1 - 0{,}676) = 0{,}845$, yang menunjukkan relevansi prediktif model yang sangat baik.



Gambar 1. Hasil *bootstrapping* model struktural (koefisien jalur dan *p-value*)

Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 4 dan Gambar 1. Seluruh jalur pengaruh langsung bernilai positif dan signifikan, sehingga H1 sampai H5 diterima. Pengaruh langsung terbesar terdapat pada jalur POS terhadap motivasi kerja (β = 0,449), sedangkan yang terkecil pada jalur POS terhadap kinerja pegawai (β = 0,248). Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional (β = 0,161; p = 0,041) dan POS (β = 0,186; p = 0,011) terhadap kinerja melalui motivasi kerja juga signifikan, sehingga H6 dan H7 diterima.

Tabel 4. Hasil pengujian hipotesis

Hipotesis	Jalur	Koefisien	t-statistics	p-value	Keputusan
H1	KT → MK	0,387	2,242	0,025	Diterima
H2	POS → MK	0,449	2,912	0,004	Diterima
H3	KT → KP	0,296	3,028	0,002	Diterima
H4	POS → KP	0,248	2,013	0,044	Diterima
H5	MK → KP	0,415	4,222	0,000	Diterima
H6	KT → MK → KP	0,161	2,047	0,041	Diterima
H7	POS → MK → KP	0,186	2,553	0,011	Diterima

Keterangan: KT = kepemimpinan transformasional; POS = *perceived organizational support*; MK = motivasi kerja; KP = kinerja pegawai. Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 4.0, 2026

Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan dan searah, motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial komplementer pada kedua hubungan. Berdasarkan persamaan (2), nilai VAF untuk kepemimpinan transformasional adalah 0,161/(0,296 + 0,161) = 35,23%, sedangkan untuk POS adalah 0,186/(0,248 + 0,186) = 42,86%. Kedua nilai berada pada rentang 20–80% sehingga menegaskan sifat mediasi parsial. Proporsi pengaruh yang disalurkan melalui motivasi kerja lebih besar pada POS dibandingkan kepemimpinan transformasional.

Diterimanya H1 menunjukkan bahwa motivasi pegawai tidak hanya bersumber dari dorongan internal, tetapi juga dibentuk oleh kemampuan pimpinan dalam membangun visi bersama, memberikan keteladanan, membangkitkan antusiasme, mendorong gagasan baru, dan memperhatikan kebutuhan pengembangan setiap pegawai. Temuan ini sejalan dengan Bass dan Avolio (1994) serta Nurlaela et al. (2025) dan Ekhsan dan Setiawan (2021). Dalam konteks Diskominfo yang menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan transformasi digital, kemampuan pimpinan menjelaskan arah perubahan dan menghubungkan pekerjaan setiap pegawai dengan tujuan strategis organisasi memberi alasan yang lebih kuat bagi pegawai untuk mencapai target. Komposisi responden yang didominasi pegawai berpengalaman panjang juga menjelaskan pentingnya *intellectual stimulation*, karena rutinitas birokrasi berpotensi menimbulkan kejenuhan apabila pekerjaan hanya dipandang sebagai kewajiban administratif.

Diterimanya H2 sejalan dengan *Organizational Support Theory* dan *Social Exchange Theory*. Ketika pegawai merasa kontribusinya dihargai, kesejahteraannya diperhatikan, diperlakukan secara adil, dan memperoleh bantuan atasan, kebutuhan akan penghargaan, rasa aman, dan penerimaan menjadi lebih terpenuhi sehingga pegawai terdorong membalasnya dengan semangat dan ketekunan kerja (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis et al., 2017). Besarnya koefisien jalur ini, yang merupakan pengaruh langsung terbesar dalam model, menunjukkan bahwa dukungan organisasi merupakan sumber motivasi yang sangat penting bagi aparatur. Temuan ini konsisten dengan Ernawati dan Abadi (2024), Wulandari et al. (2023), dan Huang (2025).

Diterimanya H3 menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja pegawai secara langsung, sebagaimana dilaporkan Eliyana dan Ma'arif (2019), Gökalp dan Soran (2022), serta Kebe et al. (2024). Keteladanan dan konsistensi pimpinan membangun kepercayaan sehingga pegawai menjaga kualitas dan standar kerja bukan semata-mata karena pengawasan. Hasil ini berbeda dengan Nurlaela et al. (2025) yang tidak menemukan pengaruh langsung. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dipengaruhi konteks organisasi; pada Diskominfo, arahan, stimulasi intelektual, dan perhatian pimpinan melekat erat pada pelaksanaan pekerjaan teknis sehari-hari sehingga pengaruhnya terhadap kinerja dapat terjadi secara langsung.

Diterimanya H4 menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan secara nyata membantu pegawai bekerja lebih tepat waktu, berkualitas, efisien, adaptif, dan kolaboratif. Hasil ini sejalan dengan Shabbir et al. (2021), Sun (2019), dan Kao et al. (2023). Pekerjaan di bidang pelayanan informasi publik, aplikasi pemerintahan, dan keamanan informasi menuntut sarana teknologi, kejelasan prosedur, serta pengembangan kompetensi yang memadai. Meskipun demikian, koefisien POS terhadap kinerja merupakan yang

terkecil, dan indikator keadilan memperoleh nilai terendah. Hal ini menegaskan bahwa keberadaan program dukungan saja belum cukup; dukungan perlu dirasakan adil, relevan dengan kebutuhan pekerjaan, dan konsisten.

Diterimanya H5 menunjukkan bahwa semakin kuat dorongan pegawai untuk berprestasi, memperoleh pengakuan, mencapai target, dan bertahan dalam kesulitan, semakin baik pula hasil dan perilaku kerjanya. Motivasi berfungsi sebagai penggerak yang mengubah kompetensi dan pengalaman menjadi kinerja nyata (Robbins & Judge, 2017), sebagaimana juga ditemukan Ahmad (2021), Sappara et al. (2022), dan Wahyudi et al. (2023). Rendahnya skor ketekunan kerja dibandingkan indikator lain memberi sinyal bahwa organisasi perlu menjaga motivasi melalui sasaran yang jelas, umpan balik, dan apresiasi agar pengalaman panjang tidak berubah menjadi rutinitas.

Diterimanya H6 dan H7 menempatkan motivasi kerja sebagai mekanisme psikologis yang menerjemahkan perilaku kepemimpinan dan dukungan organisasi menjadi kinerja. Temuan ini memperluas studi yang menggunakan *employee engagement* sebagai mediator (Mehrad et al., 2020; Singh et al., 2025; Mphaluwa et al., 2025) dengan menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan mediator yang relevan dalam konteks birokrasi pemerintah daerah. Berbeda dengan mediasi penuh yang dilaporkan Nurlaela et al. (2025), mediasi dalam penelitian ini bersifat parsial: kepemimpinan dan dukungan organisasi tetap berpengaruh langsung, tetapi pengaruhnya menjadi lebih kuat ketika mampu membangkitkan motivasi. Nilai VAF yang lebih tinggi pada POS menunjukkan bahwa dukungan organisasi bekerja lebih banyak melalui pembentukan motivasi, sedangkan kepemimpinan transformasional lebih banyak bekerja secara langsung melalui arahan dan keteladanan. Secara praktis, dukungan organisasi yang bersifat administratif belum cukup apabila tidak menumbuhkan dorongan psikologis untuk bekerja lebih baik.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Penelitian dilakukan pada satu instansi dengan jumlah responden terbatas dan desain *cross-sectional*, sehingga generalisasi dan kesimpulan kausal perlu dilakukan secara hati-hati. Selain itu, kinerja diukur berdasarkan persepsi diri responden sehingga berpotensi mengandung bias *self-report* dan belum dipadukan dengan data objektif seperti capaian Sasaran Kinerja Pegawai atau penilaian atasan.

SIMPULAN

Kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai Diskominfo Provinsi Sulawesi Tenggara, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Motivasi kerja memediasi secara parsial komplementer pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja. Pimpinan disarankan memperkuat komunikasi visi, keteladanan, dan pembinaan individual, sedangkan organisasi perlu menjamin keadilan dalam penghargaan dan kesempatan pengembangan. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak instansi, menambahkan variabel seperti budaya organisasi atau kompetensi, dan menggunakan data kinerja objektif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Sulawesi Tenggara beserta seluruh pegawai yang telah memberikan izin dan bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, S. 2021. Motivation and Performance: A Psychological Process. *International Journal of Business and Management Research*, 9(2): 104–112.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1994. Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4): 541–554. https://doi.org/10.1080/01900699408524907

Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.

Canboy, B., Tillou, C., Barzantny, C., Güçlü, B. & Benichoux, F. 2023. The Impact of Perceived Organizational Support on Work Meaningfulness, Engagement, and Perceived Stress in France. *European Management Journal*, 41(1): 90–100.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500–507.

Ekhsan, M. & Setiawan, I. 2021. The Role of Motivation Mediation on the Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(1): 35.

Eliyana, A. & Ma'arif, S. 2019. Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3): 144–150.

Ernawati, N. & Abadi, F. 2024. Analysis of the Effect of Job Satisfaction, Organizational Supports, and Leadership Style on Work Motivation in Improving Employee Performance. *Eduvest – Journal of Universal Studies*, 4(4): 1805–1814.

Gökalp, P. & Soran, S. 2022. The Impact of Leadership Styles on Performance and Mediating Effect of Organizational Culture: A Study in Flight Schools. *Transportation Research Procedia*, 65: 304–317.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. 2022. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Edisi ke-3. Thousand Oaks: Sage.

Hariyasasti, Y. 2025. The Role of Transformational Leadership and Principal's Work Motivation on the Performance of Elementary School Teachers in Gunungwungkal District. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 6(1): 68–72.

Huang, R. T. 2025. Exploring the Roles of Self-Determined Motivation and Perceived Organizational Support in Organizational Change. *European Journal of Management and Business Economics*, 34(2): 193–210.

Kao, J.-C., Cho, C.-C. & Kao, R.-H. 2023. Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior—A Study of the Moderating Effect of Volunteer Participation Motivation, and Cross-Level Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate. *Frontiers in Psychology*, 14: 1082130. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082130

Kebe, I. A., Kahl, C. & Liu, Y. 2024. Charting Success: The Influence of Leadership Styles on Driving Sustainable Employee Performance in the Sierra Leonean Banking Sector. *Sustainability*, 16(21): 9600.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2022. *Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Kementerian PANRB.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. & Adis, C. S. 2017. Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6): 1854–1884.

Mehrad, M., Fernández-Castro, F. C. & de Olmedo, M. P. G. G. 2020. A Systematic Review of Leadership Styles, Work Engagement and Organizational Support. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(4): 66–77.

Mphaluwa, G., Hui, L., Marere, R. S. & Banda, L. O. L. 2025. How Do Leadership Styles Influence Employee Engagement and Performance in SMEs? *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1): 1–14.

Nurlaela, N., Noch, M. Y. & Pongtiku, A. 2025. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3): 541–558.

Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B. & Zhou, Y. 2022. Perceived Organizational Support and Career Satisfaction among Chinese Teachers: The Mediation Effects of Job Crafting and Work Engagement during COVID-19. *Sustainability*, 14(2): 623.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698–714.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2017. *Organizational Behavior*. Edisi ke-17. Boston: Pearson.

Sappara, S., Kamase, J., Mallongi, S. & Aminuddin, A. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Pemerintah Kabupaten Jeneponto. *Jurnal Sosio Sains*, 8(1): 107–124.

Shabbir, T., Naz, K. & Trivedi, S. D. 2021. Perceived Organizational Support and Employee Performance. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*: 35–44.

Singh, S., Arya, S., Kumar, K., Agarwal, T. & Pant, T. 2025. The Interplay of Transformational Leadership, Organizational Support, and Employee Engagement in Driving Performance: A Moderated Mediation Perspective from Indian Higher Education. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 16(4): 124–139. https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800507.20251604

Sun, L. 2019. Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3): 155–175.

Usman, H. M. & Haryadi, R. N. 2023. The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Teacher Performance at Vocational High School Bina Mandiri Cileungsi. *International Journal of Sharia Business Management*, 2(1): 23–29.

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.

Wahyudi, L., Panjaitan, H. P. & Junaedi, A. T. 2023. Leadership Style, Motivation, and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance at the Environment and Hygiene Department of Pekanbaru City. *Journal of Applied Business and Technology*, 4(1): 55–66.

Wulandari, D., Noviani, P., Hardhienata, S. & Setyaningsih, S. 2023. Professional Commitment: Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, and Achievement Motivation as the Mediator. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 15(2): 2166–2172.