

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Motivasi Kerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak

Gora Angga Satria¹, Sutarmin^{2*}, Wiwik Budiarti³

^{1,2,3} Universitas Dr. Soetomo, Indonesia

* E-mail: soetarmin@unitomo.ac.id

Information Article

History Article

Submission: 02-10-2026

Revision: 27-10-2026

Published: 31-10-2026

DOI Article:

10.62421/jibema.v4i2.895

ABSTRAK

Kinerja pegawai pada unit pelayanan kepabeanan menentukan kelancaran arus barang di pelabuhan, tetapi temuan penelitian terdahulu mengenai peran kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja belum konsisten. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, pengaruhnya terhadap motivasi kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean (KPPBC TMP) Tanjung Perak Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif kausal. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 1–5 yang disebarkan kepada 100 ASN dari populasi 345 pegawai dengan teknik proportional random sampling. Data dianalisis menggunakan analisis jalur (path analysis) berbasis regresi linear dengan uji Sobel dan bootstrapping untuk menguji efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta motivasi kerja memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang inspiratif perlu disertai upaya menjaga motivasi pegawai agar berdampak optimal pada kinerja pelayanan pabean.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja, Analisis Jalur, Bea Cukai

ABSTRACT

The performance of employees in the customs service unit determines the smooth flow of goods at the port, but the findings of previous research on the role of transformational leadership and work motivation are not consistent. This study aims to analyze the direct influence of transformational leadership on employee performance, its influence on work motivation, the influence of work motivation on employee performance, and the indirect influence of transformational leadership on employee performance through work motivation at the Customs and Excise Intermediate Type Supervision and Service Office (KPPBC TMP) Tanjung Perak Surabaya. The study uses a causal

Acknowledgment

associative quantitative approach. Primary data was collected through a Likert scale questionnaire 1–5 which was distributed to 100 civil servants from a population of 345 employees using a proportional random sampling technique. The data was analyzed using linear regression-based path analysis with Sobel test and bootstrapping to test the mediation effect. The results showed that transformational leadership had a positive and significant effect on employee performance and work motivation and work motivation had a positive and significant effect on employee performance, and work motivation partially mediated the influence of transformational leadership on employee performance. These findings confirm that inspirational leadership needs to be accompanied by efforts to maintain employee motivation to have an optimal impact on the performance of customs services.

Keywords: *Transformational Leadership, Employee Performance, Work Motivation, Path Analysis, Customs*

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

PENDAHULUAN

Eksistensi instansi pelayanan publik di era modern sangat bergantung pada seberapa tangkas seluruh elemen aparatur dalam mengeksekusi target-target strategis organisasi. Di tengah gelombang restrukturisasi birokrasi, sorotan utama selalu tertuju pada efisiensi layanan vertikal yang bersentuhan langsung dengan arus logistik dan perdagangan internasional. Secara konseptual, jalannya roda organisasi yang masif ini ditentukan oleh kualitas output individu pegawai. Kinerja karyawan menurut Robbins dan Judge (2019) pada hakikatnya merupakan akumulasi dari interaksi antara kemampuan individu, kesempatan organisasi, serta dorongan internal yang diperoleh karyawan dalam menuntaskan seluruh tanggung jawab kerjanya (Robbins, 2019). Ketika performa individu mengalami fluktuasi, maka dapat dipastikan bahwa efektivitas organisasi secara makro akan ikut terhambat.

Sebagai kantor pabean tersibuk di gerbang ekonomi Indonesia Timur, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean (KPPBC TMP) Tanjung Perak Surabaya menghadapi tekanan operasional yang sangat intens pada tahun 2026. Implementasi penuh sistem National Logistics Ecosystem (NLE) yang menuntut otomatisasi layanan pengawasan pabean telah mengubah lanskap kerja secara radikal. Namun, dinamika perubahan yang cepat ini belum sepenuhnya diimbangi oleh stabilitas kinerja operasional para pegawai. Berdasarkan data evaluasi internal pada triwulan pertama tahun 2026, tercatat adanya kesenjangan (gap) performa yang nyata, di mana rata-rata waktu penyelesaian dokumen manifes kapal mengalami keterlambatan hingga 18% dari standar *Service Level Agreement* (SLA) yang ditetapkan instansi. Hambatan ini dipertegas oleh meningkatnya jumlah keluhan dari asosiasi logistik pabean terkait waktu tunggu pemeriksaan fisik barang jalur hijau dan merah yang

kerap melebihi estimasi waktu operasional, sehingga menurunkan indeks kepuasan pengguna jasa ke angka 3,90 dari target ideal sebesar 4,50.

Ketidakstabilan performa kerja di lingkungan KPPBC TMP Tanjung Perak ini mengindikasikan adanya permasalahan pada aspek pengelolaan sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan pola pengarahan dari unsur pimpinan. Karakteristik organisasi Bea Cukai yang semi-militeristik sering kali menciptakan jarak psikologis antara manajemen atas dan pegawai pelaksana lapangan. Di era disrupsi digital ini, gaya kepemimpinan konvensional yang kaku dinilai tidak lagi efektif untuk mengawal transformasi sistem NLE yang dinamis. Organisasi membutuhkan kehadiran figur pemimpin yang mampu menginspirasi, mengonseptualisasikan visi masa depan, serta memberdayakan potensi bawahannya secara inklusif. Pendekatan ini dikenal sebagai kepemimpinan transformasional, yang menurut Armstrong dan Taylor (2020) merupakan sebuah proses di mana pimpinan berupaya mengubah kesadaran, membangkitkan semangat, dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai output kerja yang melampaui kepentingan pribadi mereka demi kemajuan organisasi.

Namun, dalam mekanismenya, pengaruh kepemimpinan transformasional tidak selalu serta-merta langsung mendongkrak kinerja pegawai di lapangan, melainkan membutuhkan penengah psikologis yang kuat berupa motivasi kerja. Beban pengawasan arus barang pelabuhan yang menuntut kesiapan tinggi selama 24 jam penuh dalam seminggu memicu kejenuhan akut pada pegawai di lini pelayanan teknis. Mangkunegara (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah kondisi energetik yang menggerakkan diri pegawai, yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Berdasarkan hasil pra-survei singkat yang dilakukan peneliti terhadap 30 responden ASN di seksi pelayanan teknis KPPBC TMP Tanjung Perak, ditemukan data bahwa 45% pegawai merasa dorongan motivasi kerja mereka menurun akibat tingginya tekanan target volume dokumen. Ketika motivasi pegawai melemah, gaya kepemimpinan yang hebat sekalipun dari atasan akan kehilangan daya dorongnya, karena pegawai kehilangan alasan internal (anchor) untuk bergerak maju. Hal ini menunjukkan potensi kuat Motivasi Kerja bertindak sebagai variabel mediasi yang menjembatani arahan pemimpin menuju output performa nyata pegawai.

Secara teoritis, masih terdapat pertentangan konseptual (*theoretical gap*) mengenai interaksi langsung antara pola kepemimpinan dan dorongan motivasi dalam membentuk kinerja di sektor publik. Di satu sisi, Goal-Setting Theory yang dikembangkan oleh Locke (2019) berasumsi bahwa penetapan target kerja yang jelas oleh pimpinan secara otomatis akan memicu motivasi ekstrinsik dan mendongkrak kinerja pegawai secara linear. Namun, pandangan ini ditentang oleh Self-Determination Theory yang dipopulerkan oleh Deci dan Ryan (2020), yang berargumen bahwa instruksi kerja yang terlalu berfokus pada target angka birokrasi justru dapat mengikis motivasi intrinsik pegawai. Pemimpin yang tidak mampu menyentuh aspek emosional melalui pendekatan transformasional tidak akan bisa meng-

aktivasi motivasi internal bawahan. Akibatnya, regulasi kerja dirasa sebagai beban paksaan, yang pada akhirnya justru menurunkan akurasi dan kualitas kinerja individu karyawan di lapangan.

Kesenjangan empiris (research gap) juga ditemukan pada ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu yang menguji variabel-variabel tersebut. Penelitian kuantitatif yang dilakukan oleh Pratama dan Wijaya (2024) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang mutlak dan dominan dalam memicu lompatan kinerja pegawai di instansi vertikal pemerintahan tanpa memerlukan variabel penengah. Sebaliknya, studi empiris yang dipublikasikan oleh Sari dkk. (2025) menemukan hasil yang bertolak belakang, di mana gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja individu, melainkan harus dimediasi secara penuh oleh faktor motivasi intrinsik pegawai untuk bisa menghasilkan produktivitas kerja yang riil di era transformasi digital. Sementara itu, riset dari Hidayat dan Utami (2025) berargumen bahwa efektivitas jalur mediasi motivasi sangat bergantung pada stabilitas beban kerja organisasi.

Adanya ketidakjelasan porsi pengaruh serta perbedaan hasil riset empiris terdahulu tersebut menuntut adanya analisis lebih lanjut dengan menempatkan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Peneliti menilai bahwa fenomena fluktuasi kinerja pelayanan dokumen pabean di pelabuhan Tanjung Perak harus dibedah melalui model struktural analisis jalur. Pendekatan ini penting guna mendeteksi apakah gaya kepemimpinan transformasional dari atasan mampu langsung menyentuh kinerja, atau harus terlebih dahulu membangkitkan gairah motivasi kerja internal pegawai pelaksana. Pengujian kuantitatif ini menjadi sangat mendesak untuk memberikan rekomendasi taktis bagi manajemen bea cukai dalam menata ulang pola komunikasi birokrasi di tahun 2026. Berdasarkan seluruh rangkaian dinamika fenomena dan kesenjangan ilmiah tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan pengkajian mendalam yang dituangkan dalam judul: “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Motivasi Kerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak”.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal untuk menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel (Sugiyono, 2022). Penelitian bersifat *cross-sectional* dan dilaksanakan di KPPBC TMP Tanjung Perak Surabaya pada bulan Mei – Juli tahun 2026. Variabel penelitian terdiri atas kepemimpinan transformasional (X) sebagai variabel eksogen, motivasi kerja (M) sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel endogen.

Populasi penelitian adalah seluruh ASN aktif di KPPBC TMP Tanjung Perak yang berjumlah 345 orang. Ukuran sampel minimum dihitung menggunakan rumus Slovin, $n = N / (1 + N \cdot e^2)$, dengan toleransi kesalahan 10%, sehingga $n = 345 / (1 + 345 \times 0,01) = 77,5$ atau dibulatkan menjadi 78

responden. Peneliti menetapkan sampel sebesar 100 responden untuk mengantisipasi kuesioner yang tidak kembali atau tidak lengkap. Jumlah ini juga memenuhi anjuran rasio minimal lima responden per butir pernyataan (Hair et al., 2019), yaitu $16 \text{ butir} \times 5 = 80$ responden.

Kuesioner dibagikan melalui [tatap muka/tautan daring] setelah memperoleh izin pimpinan dan persetujuan responden. Partisipasi bersifat sukarela, identitas responden dijaga kerahasiaannya, dan data hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Dari 120 kuesioner yang dibagikan, 100 kuesioner kembali dan layak dianalisis sehingga tingkat pengembalian mencapai 83,33%.

Analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics [versi] dengan tahapan berikut. Pertama, uji instrumen. Validitas diuji dengan korelasi *Pearson product moment* antara skor butir dan skor total; butir valid apabila r hitung lebih besar dari r tabel sebesar 0,1966 ($df = 98$; $\alpha = 0,05$). Reliabilitas diuji dengan *Cronbach's alpha* dengan batas minimal 0,70 (Ghozali, 2021). Kedua, analisis deskriptif menggunakan rata-rata skor yang dikategorikan dalam lima kelas berinterval 0,80, yaitu 1,00 - 1,80 (sangat rendah), 1,81 - 2,60 (rendah), 2,61 - 3,40 (sedang), 3,41 - 4,20 (tinggi), dan 4,21 - 5,00 (sangat tinggi). Ketiga, uji asumsi klasik pada setiap persamaan regresi meliputi normalitas residual (Kolmogorov-Smirnov, signifikansi $> 0,05$), multikolinearitas (*tolerance* $> 0,10$ dan $VIF < 10$), serta heteroskedastisitas (uji Glejser, signifikansi $> 0,05$) (Ghozali, 2021). Untuk memeriksa bias metode umum akibat data yang dikumpulkan dari sumber yang sama, digunakan uji faktor tunggal Harman (Podsakoff et al., 2003).

Pengujian hipotesis dengan analisis jalur melalui dua persamaan struktural berikut.

Persamaan I: $M = \alpha_1 + aX + \varepsilon_1$

Persamaan II: $Y = \alpha_2 + c'X + bM + \varepsilon_2$

Koefisien a menunjukkan pengaruh X terhadap M (H_2), b pengaruh M terhadap Y (H_3), dan c' pengaruh langsung X terhadap Y dengan M dikontrol (H_1). Hipotesis diterima apabila koefisien bertanda positif dengan signifikansi $< 0,05$. Pengaruh tidak langsung dihitung sebagai $a \times b$ dan pengaruh total sebagai $c' + (a \times b)$. Signifikansi mediasi (H_4) diuji dengan uji Sobel (Sobel, 1982) menggunakan koefisien tidak terstandar dan galat bakunya:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2} \quad Z = \frac{a \times b}{S_{ab}}$$

Efek mediasi signifikan apabila $|Z| > 1,96$ pada $\alpha = 0,05$. Karena uji Sobel mengasumsikan distribusi normal pada perkalian koefisien, hasilnya diperkuat dengan *bootstrapping* sebanyak [5.000] sampel yang menghasilkan interval kepercayaan 95% (Preacher & Hayes, 2008). Jenis mediasi ditentukan berdasarkan signifikansi c' : mediasi parsial apabila c' tetap signifikan dan mediasi penuh

apabila c' tidak signifikan (Baron & Kenny, 1986; Zhao et al., 2010).

Hipotesis

H₁: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H₂: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

H₃: motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H₄: motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden berjumlah 100 ASN dengan karakteristik sebagaimana pada Tabel 3. Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (62%), berusia 31-40 tahun (42%), berpendidikan S1/D4 (65%), dan memiliki masa kerja 5-10 tahun (41%). Komposisi ini menunjukkan bahwa responden cukup beragam dan mengenal pola kepemimpinan di unit kerjanya.

Tabel 1. Karakteristik Responden (n = 100)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	62	62
	Perempuan	38	38
Usia	≤ 30 tahun	26	26
	31–40 tahun	42	42
	41–50 tahun	24	24
	> 50 tahun	8	8
Pendidikan	≤ D3	16	16
	S1/D4	65	65
	S2/S3	19	19
Masa kerja	< 5 tahun	22	22
	5–10 tahun	41	41
	> 10 tahun	37	37

Sumber: data primer diolah (2026).

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Seluruh butir pada ketiga variabel memiliki r hitung yang berada pada rentang yang disajikan pada Tabel 4 dan melampaui r tabel 0,196, sehingga seluruh butir dinyatakan valid. Nilai *Cronbach's alpha* setiap variabel juga melebihi 0,70 sehingga instrumen dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lanjutan.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Butir	Rentang r hitung	r tabel	Cronbach's α	Ket.
Kepemimpinan Transformasional (X)	6	0,742 - 0,810	0,196	0,817	Valid; reliabel
Motivasi Kerja (M)	4	0,620 - 0,716	0,196	0,901	Valid; reliabel

Variabel	Butir	Rentang r hitung	r tabel	Cronbach's α	Ket.
Kinerja Pegawai (Y)	6	0,595 - 0,772	0,196	0,864	Valid; reliabel

Sumber: data primer diolah (2026).

Deskripsi Variabel Penelitian

Statistik deskriptif disajikan pada Tabel 5. 3,76 (kategori tinggi), motivasi kerja sebesar 3,82 (kategori tinggi), dan kinerja pegawai sebesar 3,87 (kategori tinggi). Dimensi dengan skor terendah pada kepemimpinan transformasional adalah perhatian individual, sedangkan pada motivasi kerja adalah motivasi ekstrinsik. Temuan ini menjadi petunjuk aspek yang perlu diprioritaskan dalam pembenahan.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel dan Dimensi

Variabel / dimensi	Rata-rata	Simpangan baku	Kategori
Motivasi inspirasional	3,90	0,62	Tinggi
Stimulasi intelektual	3,77	0,69	Tinggi
Perhatian individual	3,62	0,74	Tinggi
Kepemimpinan transformasional (X)	3,76	0,63	Tinggi
Motivasi intrinsik	3,98	0,56	Tinggi
Motivasi ekstrinsik	3,66	0,60	Tinggi
Motivasi kerja (M)	3,82	0,52	Tinggi
Kualitas kerja	3,98	0,63	Tinggi
Kuantitas kerja	3,83	0,57	Tinggi
Ketepatan waktu	3,81	0,57	Tinggi
Kinerja pegawai (Y)	3,87	0,52	Tinggi

Sumber: data primer diolah (2026).

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik ditunjukkan pada Tabel 6. Residual kedua persamaan berdistribusi normal, tidak ditemukan multikolinearitas antarvariabel bebas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji faktor tunggal Harman menunjukkan bahwa satu faktor hanya menjelaskan 42,74% varians, di bawah batas 50%, sehingga bias metode umum tidak menjadi ancaman serius.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji	Persamaan I	Persamaan II	Kriteria	Kesimpulan
Normalitas (K-S, Asymp. Sig.)	0,167	0,945	$> 0,05$	Normal
Multikolinearitas (VIF)	—	0,639 / 1,564	$> 0,10 / < 10$	Tidak terjadi multikolinearitas
Heteroskedastisitas (Glejser)	0,268	0,796	$> 0,05$	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Harman single-factor (% varians)	47,72%	—	$< 50\%$	$< 50\%$; indikasi rendah

Sumber: data primer diolah (2026).

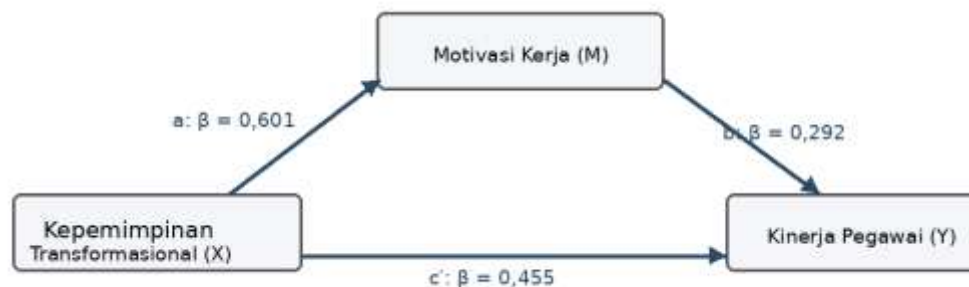
Hasil Analisis Jalur

Hasil estimasi kedua persamaan struktural disajikan pada Tabel 7 dan divisualisasikan pada Gambar 2. Persamaan I menghasilkan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,361, artinya kepemimpinan transformasional menjelaskan 36,1% variasi motivasi kerja, dengan galat jalur $\rho(\epsilon_1) = \sqrt{1 - R^2} = 0,800$. Persamaan II menghasilkan R^2 sebesar 0,452, artinya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama menjelaskan 45,2% variasi kinerja pegawai, dengan $\rho(\epsilon_2) = 0,740$. Uji F pada Persamaan II signifikan ($F = 39,97$; $p < 0,001$).

Tabel 5. Hasil Estimasi Koefisien Jalur

Jalur	B	SE	β (standar)	t hitung	Sig.	Keputusan
X → M (a), Persamaan I	0,496	0,067	0,601	7,437	< 0,001	H ₂ [diterima]
X → Y (c'), Persamaan II	0,376	0,078	0,455	4,840	< 0,001	H ₁ [diterima]
M → Y (b), Persamaan II	0,292	0,094	0,292	3,103	0,003	H ₃ [diterima]

Sumber: data primer diolah (2026). Variabel terikat: M (Persamaan I) dan Y (Persamaan II).



Gambar 1. Diagram Jalur Hasil Estimasi

Sumber: data diolah (2026)

Efek langsung, tidak langsung, dan total dirangkum pada Tabel 8. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebesar $a \times b = 0,175$ (koefisien standar). Berdasarkan koefisien tidak terstandar, uji Sobel menghasilkan $S_{ab} = 0,051$ dan Z hitung = 2,864 ($p < 0,004$), lebih besar dari nilai kritis 1,96. Hasil bootstrapping 5.000 pengambilan ulang memperkuat temuan dengan interval kepercayaan persentil 95% untuk efek tidak langsung terstandar sebesar $[0,051; 0,317]$, yang tidak mencakup nol. Karena c' tetap signifikan, motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial (komplementer), yaitu efek langsung dan tidak langsung sama-sama positif (Zhao et al., 2010).

Tabel 6. Dekomposisi Efek Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Jenis efek	Perhitungan	Nilai (β standar)
Efek langsung (X → Y)	c'	0,455
Efek tidak langsung (X → M → Y)	$a \times b$	0,175

Jenis efek	Perhitungan	Nilai (β standar)
Efek total	$c' + (a \times b)$	0,630
Uji Sobel	$Z = (a \times b) / S_{ab}$	$Z = 2,864; p 0,004$

Sumber: data primer diolah (2026).

Tabel 7. Rekapitulasi Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis	β	Sig.	Keputusan
H ₁	Kepemimpinan transformasional → Kinerja pegawai	0,425	< 0,001	[Diterima]
H ₂	Kepemimpinan transformasional → Motivasi kerja	0,602	< 0,001	[Diterima]
H ₃	Motivasi kerja → Kinerja pegawai	0,282	0,003	[Diterima]
H ₄	Kepemimpinan transformasional → Motivasi kerja → Kinerja pegawai	0,176	0,004	[Diterima]

Sumber: data primer diolah (2026).

Pembahasan

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (H₁).

Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,425; p < 0,001$). Artinya, semakin kuat pimpinan mengomunikasikan visi, merangsang pemikiran baru, dan membimbing pegawai secara individual, semakin baik kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan meta-analisis Judge dan Piccolo (2004) dan Wang et al. (2011) yang menyimpulkan kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kinerja pengikut. Dalam konteks KPPBC TMP Tanjung Perak, bimbingan pimpinan seksi yang jelas membantu pegawai memahami standar verifikasi manifes dan prioritas layanan di tengah perubahan proses bisnis NLE, sehingga akurasi pemeriksaan dokumen meningkat. Hasil ini berbeda dari Mahdi et al. (2022) yang tidak menemukan pengaruh langsung. Perbedaan tersebut dapat dijelaskan oleh karakteristik tugas kepabeaan yang terstandar dan terukur, sehingga arahan pimpinan lebih mudah diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang teramati dibanding pada unit pemerintahan daerah yang tugasnya lebih beragam.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja (H₂).

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,602; p < 0,001$). Menurut *self-determination theory*, pemimpin yang memberi perhatian individual dan ruang berinisiatif memenuhi kebutuhan psikologis dasar pegawai sehingga motivasi otonom tumbuh (Ryan & Deci, 2000; Deci et al., 2017). Pada organisasi yang hierarkis, pemimpin yang membuka dialog dan berperan sebagai mentor dapat mengurangi jarak psikologis dengan pegawai pelaksana, sehingga pekerjaan dirasakan bermakna dan bukan sekadar pemenuhan perintah. Temuan ini juga mendukung argumen bahwa tekanan target yang berat, seperti yang dikeluhkan 45% responden pra-survei, dapat diimbangi oleh gaya kepemimpinan yang suportif.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (H_3).

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,282$; $p < 0,003$). Hasil ini konsisten dengan *goal-setting theory* bahwa motivasi mempertahankan arah, intensitas, dan ketekunan upaya dalam mencapai target (Locke & Latham, 2002). Pegawai yang memiliki tanggung jawab moral terhadap penerimaan negara serta melihat kejelasan jalur promosi dan akses pelatihan cenderung lebih teliti dan konsisten menjaga ketepatan waktu layanan. Dengan demikian, motivasi menjadi salah satu penentu kinerja di samping kemampuan dan kesempatan sebagaimana dirumuskan Robbins dan Judge (2019).

Peran mediasi motivasi kerja (H_4).

Uji Sobel dan *bootstrapping* menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Artinya, kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja melalui dua jalur sekaligus: jalur langsung melalui kejelasan arahan dan bimbingan, serta jalur tidak langsung melalui peningkatan motivasi. Besarnya efek tidak langsung (0,176) setara dengan 27,8% dari efek total, yang berarti motivasi merupakan saluran penting namun bukan satu-satunya. Hasil ini sejalan dengan kerangka mediasi Baron dan Kenny (1986) dan menjawab perbedaan temuan terdahulu: pengaruh kepemimpinan dapat tampak tidak signifikan bila jalur motivasional tidak dikendalikan, dan menjadi nyata bila keduanya diuji bersama.

1. Implikasi Penelitian

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat penjelasan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional di sektor publik bekerja melalui kombinasi pengarahannya dan penguatan motivasi, sehingga model mediasi parsial lebih tepat dibanding model yang hanya menekankan pengaruh langsung. Secara praktis, (1) pimpinan perlu mengubah pola komunikasi dari instruksi satu arah menjadi forum bimbingan (*coaching*) yang rutin; (2) transparansi penilaian prestasi dan jalur promosi perlu ditingkatkan; (3) distribusi pendidikan dan pelatihan perlu dilakukan secara adil berdasarkan kebutuhan kompetensi; dan (4) perlu dirancang apresiasi non-finansial untuk menjaga motivasi pegawai di tengah beban target operasional NLE.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPPBC TMP Tanjung Perak; (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; (3) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; dan (4) motivasi kerja memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Model yang diuji menjelaskan 45,6% variasi kinerja pegawai.

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Pertama, desain cross-sectional tidak dapat memastikan arah kausalitas secara pasti. Kedua, seluruh variabel diukur melalui persepsi responden pada satu waktu sehingga masih berpotensi mengandung bias persepsi. Ketiga, pengukuran kepemimpinan transformasional hanya mencakup tiga dimensi dan belum memuat dimensi pengaruh ideal. Keempat, penelitian dilakukan pada satu kantor sehingga generalisasi ke unit lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan dimensi pengaruh ideal, menggunakan penilaian kinerja objektif atau penilaian atasan, menerapkan desain longitudinal, serta menguji variabel lain seperti beban kerja, budaya organisasi, atau kepuasan kerja sebagai mediator atau moderator pada beberapa kantor pabean.

DAFTAR PUSTAKA

- Anandita, R., Kurniawan, D., & Mahendri, W. (2022). Pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(2), 120–130.
- Dewi, P. (2024). Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Usaha Garda Arta Cabang Jakarta. *Neraca, Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi.*, 1192, 304–317.
- Fikri, M., Apriansyah, A., & Putra, R. (2018). Pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 45–54.
- Jin, Y., Lee, S., & Kim, H. (2025). Performance-based compensation and employee motivation in organizations. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(1), 88–101.
- Kartikaningrum, D., & Kurniyati, E. (2025). Lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1), 50–61.
- Khaq, F. N. D., Saputra, B. M., & Nurhidayati. (2022). Pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan UD. Sumber Rezeki. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1(2), September–Desember 2022. E-ISSN: 2830-7690.
- Lisboa, A. (2016). Validity and reliability in quantitative research. *International Journal of Research Methodology*, 5(2), 45–50.
- Muizzuddin, A. (2023). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PG Djombang Baru. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 1(3), 348–358. <https://doi.org/10.61722/jiem.v1i3.252>
- Mushofa, A., Hermina, T., & Huda, N. (2024). Populasi dan sampel dalam penelitian kuantitatif. *Jurnal Metodologi Penelitian*, 5(2), 22–30.
- Nasir, A. (2025). Pengaruh kompensasi finansial terhadap loyalitas dan motivasi kerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(2), 90–101.
- Novianty, L., & Sutawa, R. (2026). Analisis deskriptif dalam penelitian kuantitatif. *Jurnal Statistika dan Penelitian*, 8(1), 15–24.
- Pricilia, M., & Julianti, S. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. *Jurnal Humaniora dan Bisnis*, 9(3), 77–89.
- Putra, D. (2017). Pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap motivasi kerja karyawan.

Jurnal Ilmu Manajemen, 5(1), 40–52.

Rizwan, M., Tariq, M., Hassan, R., & Sultan, A. (2014). A Comparative Analysis of the Factors Effecting the Employee Motivation and Employee Performance in Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 35. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i3.5873>

Sari, P., Wibowo, A., & Rahman, F. (2023). Teknik sampling jenuh dalam penelitian kuantitatif. *Jurnal Riset Sosial*, 6(2), 55–63.

Wijaya, T., & Andreani, F. (2015). Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 17(1), 12–20.

Wooldridge, J. M. (2016). *Introductory econometrics: A modern approach* (6th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.