

**PERAN MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PELINDO
DI PT JASA ARMADA INDONESIA Tbk**

(Studi pada PT Jasa Armada Indonesia Tbk, Jakarta)

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat S2

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Reza Pradika Priyo Hutomo

NIM: 20402400331

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG

2025

HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING

TESIS

**PERAN MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PELINDO
DI PT JASA ARMADA INDONESIA Tbk**

(Studi pada PT Jasa Armada Indonesia Tbk, Jakarta)

Disusun Oleh :

Reza Pradika Priyo Hutomo

NIM : 20402400331

Telah disetujui oleh pembimbing

dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 09 Juli 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.

NIDN: 065106702

HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

TESIS

**PERAN MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PELINDO
DI PT JASA ARMADA INDONESIA Tbk**

(Studi pada PT Jasa Armada Indonesia Tbk, Jakarta)

**Disusun Oleh :
Reza Pradika Priyo Hutomo
NIM : 20402400331**

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 24 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



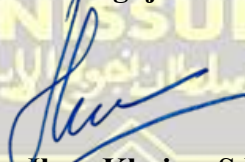
Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIDN : 065106702

Penguji I



Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM
NIDN : 0608036601

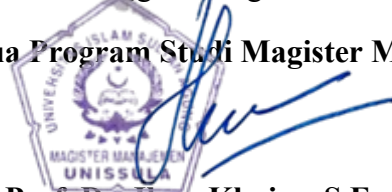
Penguji II



Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si.
NIDN : 0628066301

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 24 Agustus 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si.
NIDN: 0628066301

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Reza Pradika Priyo Hutomo

NIM : 20402400331

Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul “PERAN MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PELINDO DI PT JASA ARMADA INDONESIA Tbk” adalah hasil karya saya sendiri.

Saya menyatakan bahwa dalam penyusunan Skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain, dan murni gagasan serta rumusan saya sendiri melalui arahan dari tim pembimbing. Dan apabila terbukti melakukan penyimpangan dan tindakan plagiasi maka, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 09 Juli 2025

Dosen Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIDN : 065106702

Yang Menyatakan,



Reza Pradika Priyo Hutomo
NIM : 20402400331

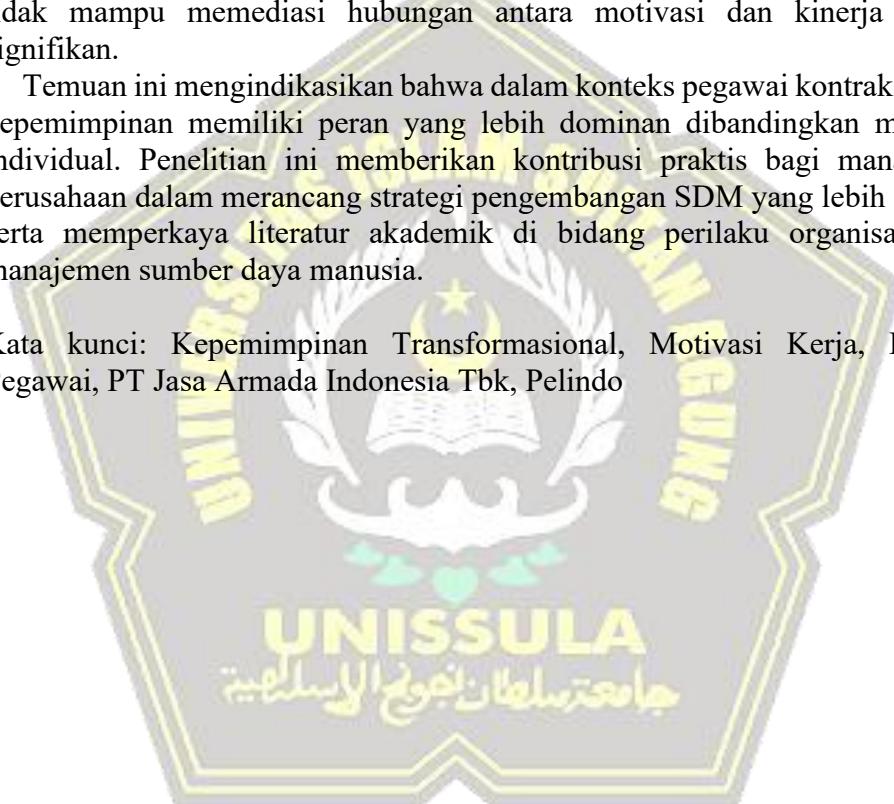
ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kontrak (PKWT) di PT Jasa Armada Indonesia Tbk, serta peran kompetensi teknologi informasi dan komunikasi (ICT) sebagai variabel mediasi. Dalam era digital dan persaingan bisnis yang semakin kompleks, organisasi dituntut untuk meningkatkan efektivitas kerja melalui optimalisasi sumber daya manusia.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Partial Least Square (PLS-SEM). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 57 pegawai kontrak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, motivasi kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, dan kompetensi ICT tidak mampu memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja secara signifikan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks pegawai kontrak, faktor kepemimpinan memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan motivasi individual. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi pengembangan SDM yang lebih efektif, serta memperkaya literatur akademik di bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, PT Jasa Armada Indonesia Tbk, Pelindo



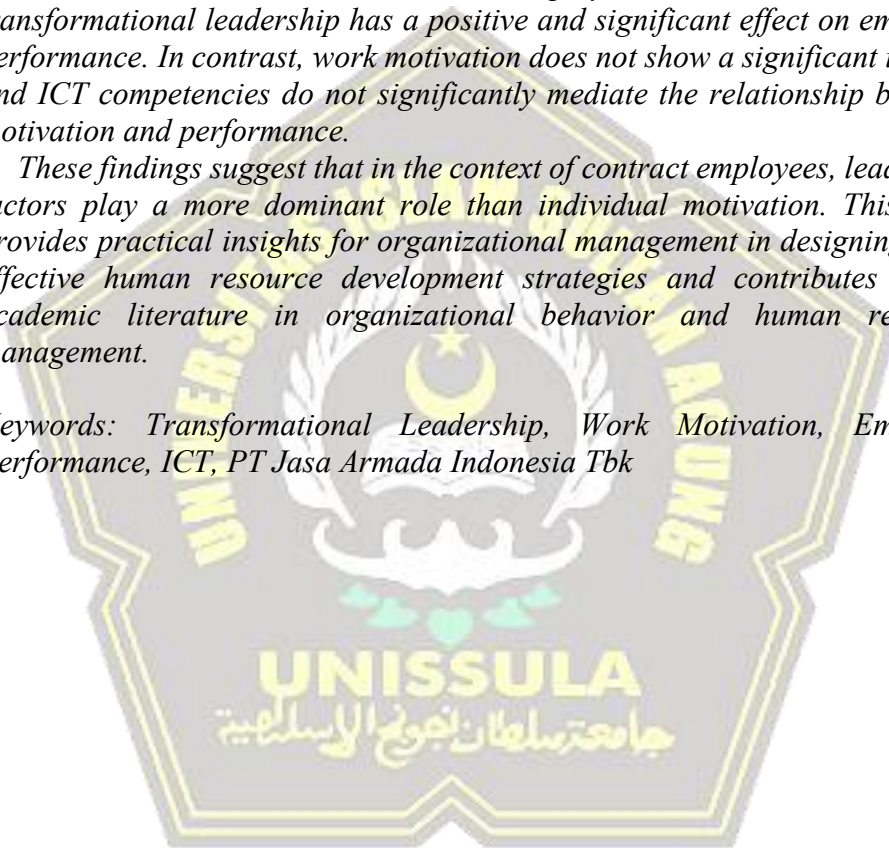
ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work motivation and transformational leadership on the performance of contract employees (PKWT) at PT Jasa Armada Indonesia Tbk, as well as the role of Information and Communication Technology (ICT) competencies as a mediating variable. In the era of digital transformation and increasing business competition, organizations are required to enhance work effectiveness through the optimization of human resources.

The research employs a quantitative approach using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data were collected through questionnaires distributed to 57 contract employees. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance. In contrast, work motivation does not show a significant impact, and ICT competencies do not significantly mediate the relationship between motivation and performance.

These findings suggest that in the context of contract employees, leadership factors play a more dominant role than individual motivation. This study provides practical insights for organizational management in designing more effective human resource development strategies and contributes to the academic literature in organizational behavior and human resource management.

Keywords: Transformational Leadership, Work Motivation, Employee Performance, ICT, PT Jasa Armada Indonesia Tbk



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahillāhi rabbil 'ālamīn, segala puji hanya milik Allah SWT, Tuhan semesta alam. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, serta pengikutnya hingga akhir zaman. Atas limpahan rahmat, taufik, hidayah, serta inayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul:

“PERAN MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PELINDO DI PT JASA ARMADA INDONESIA Tbk”

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa terselesaikannya tesis ini tidak terlepas dari doa, dukungan, dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan kekuatan, kesabaran, dan kemudahan dalam setiap langkah.
2. Nabi Muhammad SAW sebagai suri teladan yang mulia, yang ajarannya menjadi penerang bagi seluruh umat
3. Kedua orang tua penulis yang selalu memberikan do'a dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini;
4. Keluarga penulis, pasangan hidup yang setia mendampingi, memberikan semangat, doa, dan pengertian; serta anak-anak (jika ada) yang menjadi

sumber inspirasi dan motivasi terbesar bagi penulis. Doa, dukungan, dan pengorbanan keluarga adalah kekuatan yang tiada tergantikan dalam setiap langkah perjalanan penulis.

5. Bapak Prof.Dr.Heru Sulistyو.S.E.,M.Si selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktunya dalam membimbing dan memberikan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini
6. Bapak Prof.Dr.Heru Sulistyو.S.E.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
7. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen
8. Seluruh dosen dan staf di lingkungan Fakultas Magister Manajemen yang telah mendidik dan membantu penulis selama masa studi.
9. Rekan-rekan dan sahabat yang selalu memberikan motivasi, doa, dan semangat selama proses penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan ke depan.

Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, menjadi amal jariyah, serta memberikan keberkahan baik di dunia maupun di akhirat. Āmīn yā Rabbal ‘ālamīn.

Semarang, 09 Juli 2025

Penulis,



Reza Pradika Priyo Hutomo
NIM : 20402400319



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia	14
2.1.1 Definisi Kinerja Pegawai	14
2.1.2 Indikator Kinerja Pegawai	14
2.2 Motivasi	15
2.2.1 Definisi Motivasi	15
2.2.2 Indikator Motivasi	16
2.3 Kepemimpinan Transformasional	17
2.3.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional	17
2.3.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional	17
2.4 ICT Competences	18
2.4.1 Definisi ICT Competences	18
2.4.2 Indikator ICT Competences	19
2.5 Pengaruh Antar Variabel	20
2.5.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	20
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Populasi dan Sampel	27
3.2.1 Populasi	27

3.2.2	Sampel.....	27
3.3	Sumber dan Jenis Data	28
3.4	Metode dan Pengumpulan Data	29
3.5	Definisi Operasional Variabel	30
3.6	Teknik Analisis Data	35
3.6.1	Analisis <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran)	36
3.6.2	Analisis <i>Inner Model</i> (Model Struktural)	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		39
4.1	Deskripsi Responden	39
4.1.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis kelamin	39
4.1.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	39
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian	40
4.2.1	Statistik Deskripsi Variabel Motivasi	41
4.2.2	Statistik Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional	42
4.2.3	Statistik Deskripsi Variabel ICT	43
4.2.4	Statistik Deskripsi Variabel Kinerja.....	43
4.3	Hasil Analisis PLS (Partial Least Square)	44
4.3.1	Analisis Outer Model (Measurement Model)	44
4.3.2	Analisis Inner Model (Struktural Model)	51
4.4	Pembahasan hasil Penelitian.....	58
4.4.1	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	58
4.4.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan ..	59
4.4.3	Pengaruh ICT terhadap Kinerja Karyawan	60
BAB V KESIMPULAN.....		61
5.1	Kesimpulan.....	61
5.2	Keterbatasan Peneliti Dan Peneliti Selanjutnya	67
5.3	Saran.....	67
DAFTAR PUSTAKA		70

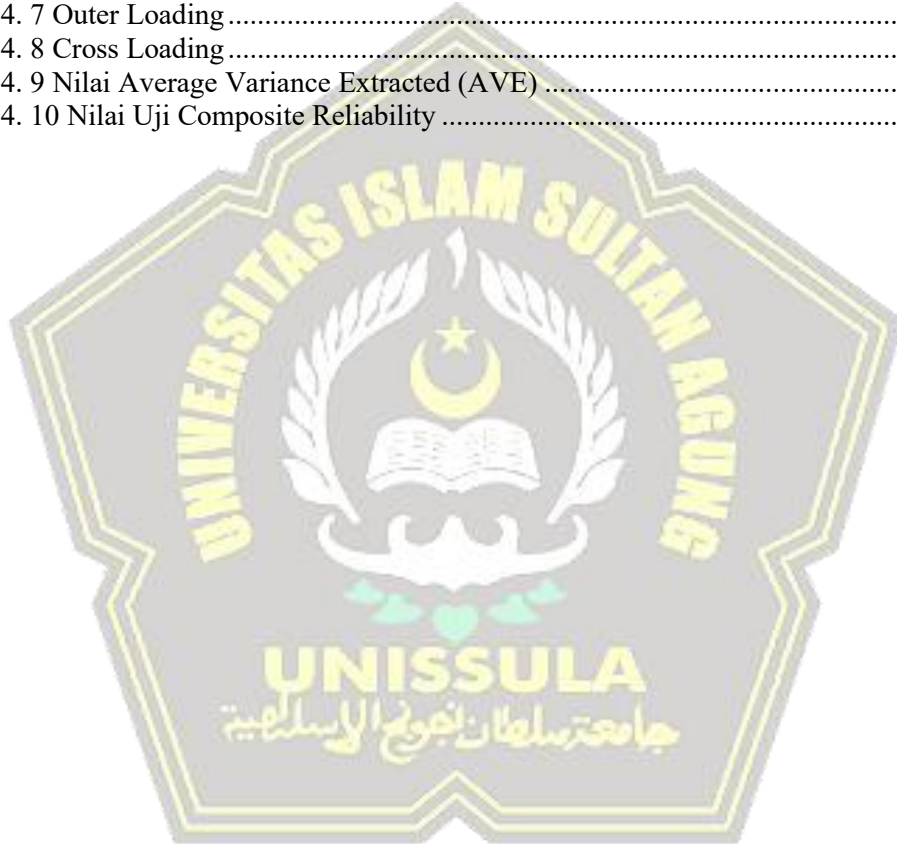
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	24
Gambar 4. 1 Outer Model Algorithm.....	45
Gambar 4. 2 Inner Model.....	51



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Komposisi pekerja	3
Tabel 1. 2 Komposisi Dewan Komisaris dan Direksi	4
Tabel 1. 3 Total Jumlah Pekerja.....	4
 Tabel 3. 1 Definisi operasional variabel	31
 Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden	39
Tabel 4. 2 Usia Responden	39
Tabel 4. 3 Statistik Deskripsi Variabel Motivasi	41
Tabel 4. 4 Statistik Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	42
Tabel 4. 5 Statistik Deskripsi Variabel ICT	43
Tabel 4. 6 Statistik Deskripsi Variabel Kinerja	44
Tabel 4. 7 Outer Loading	46
Tabel 4. 8 Cross Loading	47
Tabel 4. 9 Nilai Average Variance Extracted (AVE)	49
Tabel 4. 10 Nilai Uji Composite Reliability	50



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era persaingan global dan transformasi digital yang kian masif, sektor jasa pelabuhan memegang peran vital dalam mendukung aktivitas logistik dan perdagangan internasional. Indonesia, sebagai negara kepulauan dengan lebih dari 17.000 pulau, sangat bergantung pada efisiensi dan kinerja sektor pelabuhan. PT Jasa Armada Indonesia Tbk (JAI), sebagai anak perusahaan dari PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo), memiliki tanggung jawab strategis dalam menyediakan layanan pemanduan dan penundaan kapal yang andal serta berdaya saing tinggi.

Kinerja pegawai menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai visi dan misi strategisnya. Berdasarkan laporan tahunan JAI tahun 2023, total jumlah pegawai mencapai 1.185 orang, dengan peningkatan produktivitas layanan sebesar 7,3% dibandingkan tahun sebelumnya. Namun, tantangan terkait konsistensi kinerja, keterlibatan karyawan (employee engagement), serta kepemimpinan di lapangan masih menjadi isu yang harus diatasi secara sistematis. Data internal Human Capital JAI menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan pada tahun 2023 berada di angka 72,5% (skala 100%), yang masih di bawah target perusahaan sebesar 80%.

Dua faktor utama yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional. Motivasi mencerminkan dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan individu untuk bertindak secara optimal. Menurut Herzberg

(1959), motivasi terdiri dari dua faktor: faktor pendorong (*motivator*) dan faktor pemelihara (*hygiene*). Dalam konteks JAI, insentif kerja, pengembangan karir, serta pengakuan atas kinerja menjadi faktor penting dalam membentuk motivasi pegawai.

Sementara itu, kepemimpinan transformasional sebagaimana dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994) menekankan pentingnya visi, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual dari pemimpin kepada bawahan. Dalam konteks operasional JAI yang melibatkan interaksi dinamis di lingkungan pelabuhan, peran pemimpin transformasional sangat dibutuhkan untuk mendorong perubahan budaya kerja, inovasi, dan kolaborasi antartim.

Penelitian ini berfokus pada analisis empiris terhadap pengaruh motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja PT Jasa Armada Indonesia Tbk. Dengan pendekatan kuantitatif, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi strategis dalam merancang kebijakan pengembangan SDM yang berbasis data dan evidence-based management.

PT Jasa Armada Indonesia Tbk sebagai entitas bisnis berbasis layanan membutuhkan strategi manajerial yang mampu memberdayakan potensi SDM secara optimal. Dalam konteks ini, pemahaman terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja menjadi sangat penting. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat, pemimpin mampu menanamkan semangat kerja, kepercayaan diri, dan rasa memiliki yang tinggi pada diri pegawai. Hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja individu,

yang kemudian akan berdampak positif pada kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

Sampai dengan 31 Desember 2022, secara keseluruhan jumlah sumber daya manusia IPCM mencapai 822 orang dengan status kepekerjaan Organik, PKWT, dan Outsourcing. Jumlah tersebut meningkat dari tahun sebelumnya dengan jumlah pekerja di tahun 2021 sebanyak 820 orang yang disebabkan pekerja yang mutasi, pensiun, meninggal dunia dan mengundurkan diri (resign). Berikut ini komposisi pekerja berdasarkan jenis kelamin:

Jenis Kelamin	Tahun 2021
Wanita	34
Pria	788
Jumlah	822

Tabel 1.1 Komposisi pekerja

Sumber : data internal perusahaan, 2025

Pandemi yang dialami di awal tahun 2020 akan terus berdampak di tahun 2022. Adaptasi terhadap aspek kehidupan yang baru harus dilakukan secara konstan. Lingkungan kerja yang kondusif tetap terjaga untuk mendukung komitmen IPCM memberikan yang terbaik bagi masyarakat. Perseroan memastikan bahwa seluruh karyawan tetap produktif dalam kondisi kerja yang konsisten dengan praktik kesehatan, menerapkan tindakan pencegahan dan respons terhadap COVID-19, serta mengoptimalkan media review secara berkala. Perseroan yakin bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat mendukung tercapainya tujuan Perseroan. Karyawan yang handal, loyal dan kompeten merupakan modal utama Perseroan untuk mencapai visi, misi dan kesuksesan bisnis yang berkelanjutan. Dengan posisinya yang begitu sentral dan strategis, maka pekerja adalah aset yang sangat berharga bagi PT

Jasa Armada Indonesia Tbk. Oleh karena itu, tak berlebihan jika Perusahaan terus berupaya untuk menjaga, melindungi dan memperlakukan mereka dengan baik. Hal itu ditunjukkan, antara lain, dengan memberikan sepenuhnya hak-hak mereka sebagai pekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Berikut komposisi berdasarkan status kepekerjaan, jenjang jabatan, tingkat pendidikan, wilayah kerja, dan usia.

Status Kepegawaian	Tahun 2021
Dewan Komisaris	4
Direksi	3
Jumlah	7

Tabel 1. 2 Komposisi Dewan Komisaris dan Direksi

Sama dengan tahun sebelumnya, pekerja IPCM masih terdiri dari penempatan Pekerja Penugasan Pelindo sesuai dengan Perjanjian Kerjasama Penempatan Pekerja (Secondment Agreement) dan Pekerja Kontrak dengan Waktu Tertentu (PKWT). Total jumlah pekerja per posisi 31 Desember 2022 adalah sebanyak 184 pekerja, yang terdiri dari 127 pekerja Pelindo dan 57 PKWT.

Jenis Pekerja	Tahun 2021
Pelindo	127
Pekerja Kontrak (PKWT)	57
Jumlah	184

Tabel 1. 3 Total Jumlah Pekerja

Dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM), manajemen menerapkan pedoman dan langkah-langkah sesuai dengan tujuan Perseroan jangka pendek, menengah dan panjang yang dapat dicapai. Menerapkan strategi mulai dari rekrutmen yang terencana hingga pengembangan dan pelatihan sesuai kebutuhan PT Jasa Armada Indonesia Tbk. Seperti tahun-tahun sebelumnya, pengelolaan sumber daya manusia PT Jasa Armada

Indonesia Tbk berfokus pada upaya peningkatan dan pembentukan sumber daya manusia yang mampu menghadapi tantangan perubahan dan mengantisipasi tuntutan pemangku kepentingan serta terus mendukung daya saing perusahaan. Hal yang tak kalah penting, selain memberikan kompensasi sesuai dengan tugas dan kewajiban yang diembannya, serta memberikan kesempatan yang sama untuk meningkatkan kapasitas dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan, PT Jasa Armada Indonesia Tbk juga berkomitmen untuk menyediakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi mereka. Dengan berbagai upaya itu, kami berharap agar setiap pekerja bisa lebih bersemangat dan lebih produktif dalam bekerja. Keberadaan pekerja dengan kemampuan yang mumpuni di bidangnya sangat penting bagi PT Jasa Armada Indonesia Tbk. Kami meyakini, dengan kualitas seperti itulah, maka pekerja akan mampu memberikan pelayanan terbaik dan memberikan kepuasan maksimal kepada pelanggan.

Manajemen telah menerapkan PT Jasa Armada Indonesia Tbk dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk menjadikan kepuasan pelanggan sebagai prioritas. Karena keberadaan mereka sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan ke depan. Tanpa pelanggan yang loyal, sulit bagi PT Jasa Armada Indonesia Tbk untuk tumbuh dan berkembang. Pengelolaan sumber daya manusia PT Jasa Armada Indonesia Tbk berfokus pada upaya peningkatan dan pembentukan sumber daya manusia yang mampu menghadapi tantangan perubahan dan mengantisipasi tuntutan pemangku kepentingan, serta senantiasa mendukung daya saing Perseroan. Untuk memajukan Perseroan, manajemen menjalin hubungan kerja yang harmonis

dengan Serikat Pekerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menjamin kelangsungan kerja Perseroan. Manajemen memandang serikat pekerja sebagai mitra strategis, sehingga serikat pekerja bisa memberikan masukan terhadap kebijakan-kebijakan di bidang sumber daya manusia. Selain itu, Manajemen telah membentuk forum bilateral dengan Serikat Pekerja yang berperan untuk menangani dan menyelesaikan masalah hukum ketenagakerjaan yang muncul atau telah menjadi masalah, dan yang bertujuan untuk memberikan nasihat kepada Manajemen tentang pengambilan keputusan di lapangan. Forum ini memudahkan penyampaian permintaan karyawan kepada perusahaan secara bertahap, sehingga komunikasi dua arah antara perusahaan dan karyawan tetap terjaga. Untuk dapat memayungi seluruh Pekerja Perseroan, Perseroan telah bersepakat membuat Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang memuat seluruh ketentuan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan. Untuk mendukung kebutuhan operasional, JAI melakukan kerjasama dengan beberapa pihak eksternal antara lain PT MCSI Internasional, PT Menara Suar Maritim, dan PT Daya Usaha Bersama sebagai penyedia ABK, PT Pandu Bandar Utama sebagai penyedia Pandu, PT Pelindo Daya Sejahtera sebagai penyedia tenaga alih daya, dan Kopegmar sebagai penyedia tenaga penunjang lainnya.

Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh faktor-faktor psikologis dan manajerial, seperti motivasi kerja dan gaya kepemimpinan. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional telah menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak dibahas dan diakui dalam literatur manajemen modern sebagai gaya kepemimpinan yang mampu

menciptakan perubahan positif dalam organisasi. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, serta memberdayakan pegawai melalui visi yang kuat, komunikasi yang efektif, dan pemberian kepercayaan serta pengaruh moral yang tinggi.

Studi yang dilakukan oleh (Awalya & Hamidah, 2025) Bass dan Avolio (1994) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi karena mampu meningkatkan komitmen dan motivasi pegawai. Hal ini sejalan dengan temuan dari Judge & Piccolo (2004) dalam meta-analisis mereka yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi kuat dengan kepuasan kerja, efektivitas pemimpin, dan kinerja karyawan. Namun hasil berbeda ditemukan pada penelitian lain yang dilakukan (Tanjung et al., n.d.) terhadap karyawan PT Dharma Pacific Engineering ditemukan hasil bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil serupa juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh (Sirri & Aprilia, 2024) terhadap karyawan PT Aja Mega Perkasa dimana ditemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga menjadi unsur penting yang berperan langsung dalam menentukan sejauh mana pegawai berkomitmen, memiliki inisiatif, dan menunjukkan kinerja optimal. Motivasi yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja dengan semangat, loyalitas, serta keinginan untuk terus berkembang. Hal ini diperkuat oleh penelitian Robbins & Judge (2013) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor utama yang menentukan seberapa besar usaha individu dalam menyelesaikan tugasnya.

Penelitian oleh Güngör (2011) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Dalam konteks perusahaan jasa, hal ini menjadi semakin penting karena kinerja individu sangat berkaitan erat dengan kualitas layanan yang diberikan.

Lebih lanjut, Yukl (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung terhadap hasil kinerja, tetapi juga membentuk iklim kerja yang kondusif untuk pertumbuhan motivasi intrinsik pegawai. Penelitian oleh Purwanto et al. (2020) di sektor BUMN Indonesia juga mendukung pandangan ini, di mana ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Namun hasil berbeda ditemukan pada penelitian (Adi Fadilah & Wilian, 2023) terhadap karyawan PT Enseval Putera Megatrading dimana ditemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil serupa juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Nurhuda, M (2019) terhadap karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Sidoarjo, dimana ditemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan mempertimbangkan hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja merupakan dua faktor kunci yang saling berkaitan dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. PT Jasa Armada Indonesia Tbk sebagai entitas bisnis berbasis layanan membutuhkan strategi manajerial yang mampu

memberdayakan potensi SDM secara optimal. Dalam konteks ini, pemahaman terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja menjadi sangat penting.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis secara mendalam sejauh mana peran kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan PT Jasa Armada Indonesia Tbk. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode survei, penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel, serta mengidentifikasi peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis dan teoritis. Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan masukan bagi manajemen PT Jasa Armada Indonesia Tbk dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif, melalui penguatan gaya kepemimpinan yang transformasional serta penciptaan sistem motivasi yang adaptif dan relevan. Sementara itu, dari sisi teoritis, penelitian ini memperkaya kajian tentang kepemimpinan dan perilaku organisasi, khususnya dalam konteks perusahaan jasa pelabuhan di Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah serta perbedaan hasil penelitian sebelumnya, membuka peluang untuk dilakukan kajian lebih lanjut dengan mempertimbangkan konteks, sektor industri, serta karakteristik pelanggan. Sehingga peneliti ingin mengetahui “Bagaimana Peran Motivasi dan

Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pelindo di PT Jasa Armada Indonesia Tbk” jika diaplikasikan pada sektor industri kepelabuhanan.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai PT Jasa Armada Indonesia Tbk?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai PT Jasa Armada Indonesia Tbk?
3. Bagaimana pengaruh motivasi berprestasi terhadap pemanfaatan ICT (Information and Communication Technology) di lingkungan kerja?
4. Bagaimana pengaruh ICT terhadap kinerja pegawai PT Jasa Armada Indonesia Tbk?
5. Apakah ICT memediasi hubungan antara motivasi berprestasi dan kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai di PT Jasa Armada Indonesia Tbk.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap pemanfaatan ICT dalam lingkungan kerja.
4. Menganalisis pengaruh ICT terhadap kinerja pegawai.

5. Menguji peran ICT sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi berprestasi dan kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kajian perilaku organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja. Beberapa manfaat akademik antara lain:

- Menambah literatur ilmiah mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks perusahaan jasa maritim;
- Memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja;
- Memberikan referensi bagi mahasiswa dan akademisi dalam mengembangkan studi lanjutan terkait kepemimpinan dan motivasi di sektor BUMN atau industri jasa lainnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan manajerial dan kebijakan di lingkungan PT Jasa Armada Indonesia Tbk maupun PT Pelindo secara umum. Manfaat praktis meliputi:

- Memberikan wawasan bagi manajemen perusahaan tentang pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, partisipatif, dan produktif.
- Memberikan dasar bagi penyusunan program pengembangan SDM, seperti pelatihan kepemimpinan, coaching, dan mentoring, yang selaras dengan nilai-nilai kepemimpinan transformasional.
- Menyediakan informasi penting tentang peran motivasi kerja sebagai faktor internal yang mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya, sehingga perusahaan dapat merancang sistem penghargaan, insentif, dan komunikasi yang lebih tepat sasaran.

3. Manfaat Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini juga membuka peluang dan arah baru bagi peneliti lain yang tertarik untuk mengembangkan kajian sejenis di masa depan, antara lain:

- Menjadi referensi bagi penelitian lanjutan yang ingin menguji variabel-variabel lain yang mungkin berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, atau employee engagement;
- Memberikan dasar metodologis untuk studi komparatif antar perusahaan dalam sektor yang sama (industri pelabuhan atau jasa maritim) maupun sektor yang berbeda, untuk melihat konsistensi pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai;

- Memberikan inspirasi untuk mengembangkan pendekatan campuran (mixed methods) agar hasil penelitian menjadi lebih kaya dan kontekstual.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

2.1.1 Deifnisi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam organisasi karena berkaitan dengan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Gomes (2003), kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam organisasi sesuai dengan peran dan tugasnya dalam jangka waktu tertentu serta berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Sementara itu, Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugasnya, yang didasarkan pada keterampilan, pengalaman, serta kesungguhan dalam bekerja. Dengan kata lain, kinerja pegawai dapat diukur melalui sejauh mana seseorang dapat memenuhi atau melampaui target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.2 Indikator Kinerja Pegawai

- Kualitas kerja – Tingkat ketelitian, ketepatan, dan efektivitas pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Kuantitas kerja – Jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu.
- Ketepatan waktu (Timeliness) – Seberapa cepat dan efisien pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan.
- Kerjasama (Teamwork) – Kemampuan pegawai dalam bekerja sama dengan rekan kerja dan tim untuk mencapai tujuan bersama.

- Inisiatif dan kreativitas – Kemampuan pegawai dalam mengambil keputusan, menyelesaikan masalah, serta memberikan ide-ide inovatif untuk meningkatkan kinerja

2.2 Motivasi

2.2.1 Definisi Motivasi

Motivasi merupakan suatu dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi individu untuk bertindak dan bekerja dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi menjadi kunci utama dalam menggerakkan perilaku kerja karyawan agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Beberapa definisi motivasi menurut para ahli :

- Robbins & Judge (2013) : Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan.;
- Herzberg (1959) dalam Two-Factor Theory: Motivasi kerja muncul dari dua kelompok faktor, yaitu motivator (internal—seperti pencapaian, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri) dan hygiene factors (eksternal—seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal);
- McClelland (1985) dalam Theory of Needs: Ada tiga kebutuhan utama yang memotivasi individu dalam bekerja, yaitu: kebutuhan akan pencapaian (need for achievement), kebutuhan akan kekuasaan (need for power), dan kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation);
- Victor Vroom (1964) dalam Expectancy Theory: Motivasi kerja individu tergantung pada harapan bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik, dan bahwa kinerja tersebut akan menghasilkan hasil yang diinginkan.

2.2.2 Indikator Motivasi

Berdasarkan sintesis dari teori-teori motivasi di atas dan disesuaikan dengan konteks organisasi jasa seperti PT Jasa Armada Indonesia Tbk, indikator-indikator motivasi kerja yang dapat digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Kebutuhan akan Prestasi (Achievement).
 - Semangat untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu;
 - Keinginan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi;
 - Orientasi terhadap pencapaian target kerja
2. Kebutuhan akan Pengakuan (Recognition).
 - Mengharapkan apresiasi dari atasan atas hasil kerja;
 - Merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan;
 - Kebanggaan terhadap pekerjaan dan peran dalam organisasi
3. Kebutuhan akan Tanggung Jawab (Responsibility).
 - Kemauan untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab atas tugas yang diberikan;
 - Kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan;
 - Rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi.
4. Kebutuhan akan Pertumbuhan dan Pengembangan (Growth).
 - Ketertarikan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri;
 - Aspirasi untuk naik jabatan atau mendapatkan tantangan baru;
 - Keinginan untuk meningkatkan kualitas kerja secara berkelanjutan.

5. Kebutuhan Eksternal (Hygiene Factors)

- Kepuasan terhadap gaji dan tunjangan;
- Kualitas lingkungan kerja (fisik dan sosial);
- Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan.

2.3 Kepemimpinan Transformasional

2.3.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melebihi kepentingan pribadi mereka demi tujuan kolektif organisasi. Pemimpin transformasional berfokus pada perubahan positif melalui pemberdayaan, visi yang kuat, dan hubungan interpersonal yang mendalam.

Menurut Bass & Avolio (1994) Kepemimpinan transformasional adalah proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moral satu sama lain untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Burns (1978) Kepemimpinan transformasional adalah proses di mana pemimpin terlibat dengan pengikut secara langsung untuk meningkatkan tingkat kesadaran mereka terhadap nilai, etika, dan tujuan bersama. Robbins & Judge (2013) Pemimpin transformasional memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi kebaikan organisasi dan mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

2.3.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Avolio (1994) dalam model Full Range of Leadership, kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama yang dapat dijadikan indikator dalam penelitian:

1. Idealized Influence (Pengaruh Ideal)

- Pemimpin menjadi panutan atau teladan bagi bawahannya.
- Menunjukkan integritas, etika, dan kepercayaan diri tinggi;
- Memiliki komitmen terhadap nilai-nilai organisasi.

2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)

- Memberikan visi dan misi yang jelas dan menantang;
- Mampu menginspirasi semangat dan optimisme kepada pegawai;
- Menyampaikan harapan dan tujuan yang memotivasi.

3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

- Mendorong pegawai berpikir kreatif dan inovatif;
- Membuka ruang diskusi dan ide baru tanpa rasa takut;
- Mempromosikan pemecahan masalah yang tidak konvensional.

4. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)

- Memperhatikan kebutuhan dan perkembangan masing-masing pegawai.;
- Memberikan umpan balik dan pembinaan secara personal;
- Mendukung pembelajaran dan pertumbuhan individu.

2.4 ICT Competences

2.4.1 Definisi ICT Competences

ICT Competences atau kompetensi TIK adalah kemampuan individu dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi secara efektif untuk menyelesaikan tugas, mengelola informasi, berkomunikasi, dan mendukung

pekerjaan profesional serta pembelajaran berkelanjutan. Beberapa definisi menurut para ahli:

1. UNESCO (2008):

ICT competencies are the knowledge, skills, and attitudes required to use digital technology and communication tools to perform tasks, solve problems, communicate, manage information, collaborate, and create content.

2. Kozma (2005):

ICT competence includes not only technical skills, but also cognitive and social-emotional skills needed to function effectively in digital environments.

3. Sujatmiko (2013) dalam konteks organisasi:

Kompetensi TIK adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh karyawan untuk mengakses, memproses, dan menyajikan informasi berbasis teknologi guna meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.

2.4.2 Indikator ICT Competences

Dalam berbagai penelitian dan kerangka pengembangan profesional, kompetensi TIK umumnya terdiri dari beberapa dimensi utama:

1. Technical Skills (Keterampilan Teknis)

- Kemampuan mengoperasikan perangkat keras dan lunak komputer.
- Penggunaan aplikasi perkantoran (Word, Excel, PowerPoint).
- Kemampuan menggunakan perangkat lunak pendukung kerja (misalnya ERP, SAP, sistem informasi maritim).

2. Information Management (Pengelolaan Informasi)

- Kemampuan mencari, mengakses, dan mengevaluasi informasi secara efektif melalui internet.
- Menyaring dan memvalidasi sumber informasi digital.
- Mengorganisasi dan menyimpan data kerja secara sistematis.

3. Communication and Collaboration

- Penggunaan media komunikasi digital (email, chat, video conference).
- Kolaborasi menggunakan platform digital (Google Workspace, Microsoft Teams, dll).
- Etika dan keamanan dalam komunikasi digital.

4. Digital Literacy and Problem Solving

- Kemampuan menyelesaikan masalah menggunakan TIK.
- Adaptasi terhadap teknologi baru.
- Kesadaran terhadap keamanan siber dan perlindungan data.

5. Content Creation

- Kemampuan membuat, mengedit, dan mempresentasikan konten digital.
- Desain laporan berbasis digital dan visualisasi data.
- Penggunaan software presentasi dan dokumentasi.

2.5 Pengaruh Antar Variabel

2.5.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja yang tinggi berdampak positif terhadap kinerja pegawai, karena:

- Pegawai lebih berkomitmen dan berorientasi pada hasil;
- Pegawai cenderung menunjukkan perilaku inisiatif, kreatif, dan efisien;
- Tingkat absensi dan turnover menurun karena pegawai merasa puas dan terlibat dalam pekerjaan.

Penelitian oleh GÜNGÖR (2011), Purwanto et al. (2020), serta Robbins & Judge (2013) membuktikan bahwa motivasi kerja yang baik mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, maka dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : *Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.*

2.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui beberapa cara:

- Meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai, karena pemimpin tidak hanya memberi perintah tetapi juga memberikan makna terhadap pekerjaan.
- Menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan kolaboratif, yang mendorong munculnya inisiatif dan inovasi dari pegawai.
- Meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, karena mereka merasa dihargai dan diperhatikan secara individual.

Lingkungan kerja maritim yang dinamis memerlukan kepemimpinan yang fleksibel namun inspiratif. Pegawai perlu merasa diberdayakan dan memiliki

visi bersama dalam mendukung kelancaran operasional kapal pandu dan tunda. Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan pegawai dan memfasilitasi pengembangan mereka akan mendorong loyalitas dan kinerja yang optimal.

Berdasarkan hasil temuan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.5.3 Pengaruh ICT terhadap kinerja pegawai

Motivasi merupakan salah satu faktor internal yang mendorong individu untuk bertindak secara sadar dan terarah guna mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi modern, motivasi berperan penting dalam mempengaruhi bagaimana pegawai merespons dan memanfaatkan teknologi, termasuk Information and Communication Technology (ICT).

Menurut Davis (1989) dalam model Technology Acceptance Model (TAM), tingkat penerimaan teknologi dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu *perceived usefulness* (manfaat yang dirasakan) dan *perceived ease of use* (kemudahan penggunaan yang dirasakan). Namun, faktor-faktor personal seperti motivasi intrinsik dan ekstrinsik juga menjadi pendorong penting dalam proses adopsi dan pemanfaatan ICT (Venkatesh & Bala, 2008).

Pegawai dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, inovatif, dan memiliki keinginan kuat untuk meningkatkan efisiensi serta kualitas kerjanya. Hal ini mendorong mereka untuk lebih proaktif dalam mempelajari dan menggunakan teknologi baru guna

mendukung pekerjaannya. Dalam hal ini, ICT dipandang bukan sebagai beban, tetapi sebagai alat bantu yang dapat mempercepat pencapaian tujuan kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap pemanfaatan ICT. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi lebih cenderung untuk:

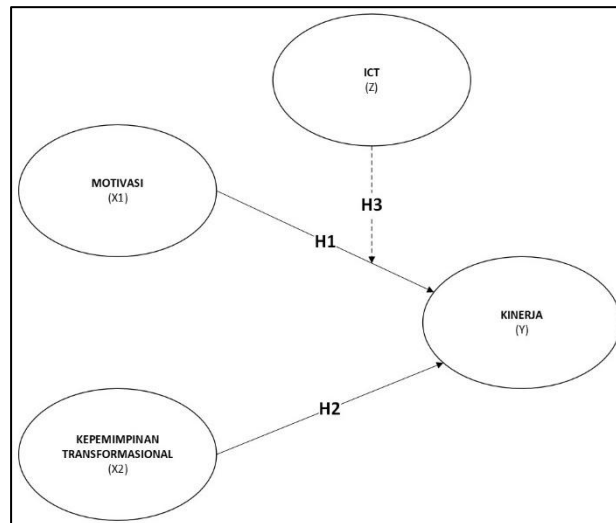
- Menerima dan beradaptasi dengan sistem teknologi baru;
- Memanfaatkan ICT untuk menyelesaikan pekerjaan lebih efisien;
- Berpartisipasi aktif dalam pelatihan atau pengembangan sistem informasi internal perusahaan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 : ICT memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

2.6 Model Empirik Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Peran Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pelindo di PT Jasa Armada Indonesia Tbk.* Kerangka pikir ini disusun berdasarkan teori dan temuan terdahulu yang mendukung hubungan antara variabel-variabel tersebut.



Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian

Pada gambar tersebut dapat diterangkan bahwa Kinerja pegawai dalam industri jasa maritim sangat dipengaruhi oleh efisiensi, teknologi, dan gaya kepemimpinan. Integrasi antara aspek teknis (ICT), psikologis (motivasi), dan manajerial (kepemimpinan) memberikan pemahaman menyeluruh mengenai faktor penentu produktivitas kerja. Atau dengan kata lain dapat kami sampaikan hubungan antar Teori dalam kerangka model sebagai berikut :

- **Motivasi → ICT → Kinerja:** Pegawai yang termotivasi akan lebih menerima dan menggunakan teknologi, sehingga kinerja meningkat.
- **Kepemimpinan Transformatif → Kinerja:** Pemimpin inspiratif meningkatkan komitmen dan performa.
- **ICT → Kinerja:** Teknologi mempercepat proses kerja dan meningkatkan efektivitas kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu suatu pendekatan yang menekankan pada pengumpulan dan analisis data numerik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Pendekatan ini digunakan untuk memahami hubungan sebab-akibat (kausalitas) antara variabel bebas (independen), variabel antara (intervening), dan variabel terikat (dependen) secara terukur dan objektif.

Menurut Creswell (2014), pendekatan kuantitatif cocok digunakan untuk menguji teori melalui pengukuran variabel-variabel yang dapat diobservasi dan dianalisis menggunakan prosedur statistik. Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis:

- Pengaruh motivasi berprestasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai;
- Peran ICT sebagai variabel intervening, yang memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja.

Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menyimpulkan sejauh mana pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel, serta melihat kontribusi masing-masing variabel terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam konteks transformasi digital di lingkungan PT Jasa Armada Indonesia Tbk.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (explanatory research), yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis secara empiris.

Penelitian eksplanatori berbeda dari penelitian deskriptif karena tidak hanya menggambarkan fenomena, tetapi juga berusaha menjelaskan struktur hubungan dan arah pengaruh antar variabel. Jenis ini sangat cocok untuk menguji:

- Apakah motivasi berprestasi dan kepemimpinan transformasional secara langsung memengaruhi kinerja pegawai;
- Apakah pemanfaatan ICT memperkuat pengaruh tersebut sebagai variabel mediasi.

Jenis penelitian ini juga mendukung penggunaan metode analisis statistik tingkat lanjut, seperti Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS) yang memungkinkan pengujian hubungan simultan antar variabel dalam satu model terpadu.

Pemilihan pendekatan dan jenis penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan:

- Sifat masalah penelitian yang bertujuan menjelaskan pengaruh antar variabel dan menguji model teoritis;
- Kebutuhan untuk menguji hipotesis secara statistik, yang memerlukan data kuantitatif dan metode analisis multivariat;
- Relevansi dengan konteks organisasi, yaitu perusahaan berbasis layanan pelabuhan yang sedang mengalami transformasi digital,

sehingga penting untuk menguji pengaruh kombinasi faktor psikologis dan teknologi terhadap kinerja pegawai;

- Kemampuan pendekatan ini untuk menghasilkan temuan yang objektif dan dapat digeneralisasi dalam pengambilan keputusan manajerial berbasis data.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Imam & Harries (2021: 247) Populasi adalah totalitas dari unit analisa yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari serta ditarik kesimpulannya.

Menurut Arikunto (2006:134) populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada di dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi.

Sedangkan populasi menurut Umar (2003:11) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk digunakan sebagai anggota sampel. Populasi pada penelitian ini adalah Pegawai PKWT di PT Jasa Armada Indonesia Tbk berjumlah 57 Pegawai.

3.2.2 Sampel

Menurut Imam & Harries (2021: 247) sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai karakteristik tertentu yang akan diteliti. Sampel menurut sugiyono (2012:73) adalah bagian dari jumlah dan kjarakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, sampel yang diambil dari popuilasi tersebut harus betul-

betul representative (mewakili). Ukuran sampel merupakan banyaknya sampel yang akan diambil dari suatu populasi.

Menurut Arikunto (2012:104) jika populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi PKWT yang ada pada PT Jasa Armada Indonesia Tbk berjumlah 57 orang seluruhnya dijadikan responden. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel peneliti sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus.

3.3 Sumber dan Jenis Data

1 Jenis Data

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif.

- Data kualitatif yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka, yang dimaksud data kualitatif dalam penelitian ini adalah gambaran umum objek penelitian meliputi: sejarah singkat berdirinya, letak geografis objek, visi dan misi, struktur organisasi, keadaan SDM, keadaan sarana dan prasarana;
- Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka.

2 Sumber Data

- Data Primer

Data primer dalam penelitian ini adalah data yang didapat secara langsung oleh peneliti dari objek penelitian. Data responden sangat diperlukan untuk mengetahui tanggapan responden mengenai kompetensi, pendidikan dan pelatihan serta produktivitas kerja. Dalam hal ini data diperoleh langsung dengan membagi kuesioner atau daftar pertanyaan kepada karyawan.

- Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang bersumber dari sumber yang sudah ada sebelumnya. Data sekunder diperoleh dari data jumlah karyawan yang ada di PT Jasa Armada Indonesia Tbk.

3.4 Metode dan Pengumpulan Data

Dalam memperoleh data yang dibutuhkan untuk mendukung dan melengkapi proses penelitian ini, peneliti melakukan serangkaian kegiatan pengumpulan informasi dan data yang bersumber dari:

1. Observasi

Observasi merupakan suatu proses yang kompleks dan tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Teknik ini dilakukan apabila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar (Sugiyono, 2013:310). Observasi dilakukan untuk mengetahui keadaan karyawan PT Jasa Armada Indonesia Tbk.

2. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti (Sugiyono, 2013:137). Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur, yaitu dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara mengumpulkan data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip buku, majalah, agenda dan lain-lain (Sugiyono, 2013:329). Dokumentasi sebuah cara yang dilakukan untuk menyediakan dokumen-dokumen dengan menggunakan bukti yang akurat dari pencatatan sumber-sumber informasi. Dalam penelitian sosial, dokumentasi memberikan data atau informasi yang digunakan sebagai data pendukung atau pelengkap bagi data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara.

4. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya

3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah penjabaran dari variabel penelitian ke dalam bentuk yang dapat diukur, diamati, dan digunakan dalam pengumpulan data. Dengan kata lain, definisi operasional menjelaskan bagaimana suatu variabel

didefinisikan dan diukur secara praktis dalam konteks penelitian. Sedangkan indikator adalah unsur atau aspek yang menjadi ukuran untuk mengetahui keberadaan atau tingkat suatu variabel. Indikator berasal dari teori atau pendapat ahli yang menjelaskan aspek-aspek utama dari suatu konsep atau variabel.

Definisi operasional dan indikator adalah elemen penting dalam penelitian kuantitatif maupun kualitatif. Mereka membantu peneliti menjelaskan dan mengukur variabel secara sistematis dan obyektif. Menurut para ahli seperti (Sugiyono, 2013) dan (Arikunto, 2012), definisi operasional membuat variabel menjadi terukur, sementara indikator membuatnya dapat dinyatakan dalam bentuk pertanyaan atau item observasi yang spesifik.

Tabel 3. 1 Definisi operasional variabel

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	MOTIVASI (X1) Suatu dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi individu untuk bertindak dan bekerja dalam mencapai tujuan tertentu	1. Kebutuhan akan Prestasi (Achievement)	1. Semangat untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu 2. Keinginan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi 3. Orientasi terhadap pencapaian target kerja
		2. Kebutuhan akan Pengakuan (Recognition)	1. Mengharapkan apresiasi dari atasan atas hasil kerja 2. Merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan 3. Kebanggaan terhadap pekerjaan dan peran dalam organisasi

		3. Kebutuhan akan Tanggung Jawab (Responsibility)	1. Kemauan untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab atas tugas yang diberikan 2. Kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi
		4. Kebutuhan akan Pertumbuhan dan Pengembangan (Growth)	1. Ketertarikan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri 2. Aspirasi untuk naik jabatan atau mendapatkan tantangan baru 3. Keinginan untuk meningkatkan kualitas kerja secara berkelanjutan
		5. Kebutuhan Eksternal (Hygiene Factors)	1. Kepuasan terhadap gaji dan tunjangan 2. Kualitas lingkungan kerja (fisik dan sosial) 3. Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan
2	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2) Kepemimpinan transformasional adalah proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moral	1. Idealized Influence (Pengaruh Ideal)	1. Pemimpin menjadi panutan atau teladan bagi bawahannya 2. Menunjukkan integritas, etika, dan kepercayaan diri tinggi 3. Memiliki komitmen terhadap nilai-nilai organisasi

	satu sama lain untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi	2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)	1. Memberikan visi dan misi yang jelas dan menantang 2. Mampu menginspirasi semangat dan optimisme kepada pegawai 3. Menyampaikan harapan dan tujuan yang memotivasi 4. Intellectual Stimulation
		3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)	1. Mendorong pegawai berpikir kreatif dan inovatif 2. Membuka ruang diskusi dan ide baru tanpa rasa takut 3. Mempromosikan pemecahan masalah yang tidak konvensional
		4. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)	1. Memperhatikan kebutuhan dan perkembangan masing-masing pegawai 2. Memberikan umpan balik dan pembinaan secara personal 3. Mendukung pembelajaran dan pertumbuhan individu
3	ICT Competences (Z) atau kompetensi TIK adalah kemampuan individu dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi secara efektif untuk menyelesaikan tugas, mengelola informasi, berkomunikasi, dan mendukung pekerjaan profesional	1. Technical Skills (Keterampilan Teknis)	1. Kemampuan mengoperasikan perangkat keras dan lunak komputer 2. Penggunaan aplikasi perkantoran (Word, Excel, PowerPoint) 3. Kemampuan menggunakan perangkat lunak pendukung kerja (misalnya ERP, SAP, sistem informasi maritim)

serta pembelajaran berkelanjutan	2. Information Management (Pengelolaan Informasi)	1. Kemampuan mencari, mengakses, dan mengevaluasi informasi secara efektif melalui internet 2. Menyaring dan memvalidasi sumber informasi digital 3. Mengorganisasi dan menyimpan data kerja secara sistematis
	3. Communication and Collaboration	1. Penggunaan media komunikasi digital (email, chat, video conference) 2. Kolaborasi menggunakan platform digital (Google Workspace, Microsoft Teams, dll) 3. Etika dan keamanan dalam komunikasi digital
	4. Digital Literacy and Problem Solving	1. Kemampuan menyelesaikan masalah menggunakan TIK 2. Adaptasi terhadap teknologi baru 3. Kesadaran terhadap keamanan siber dan perlindungan data
	5. Content Creation	1. Kemampuan membuat, mengedit, dan mempresentasikan konten digital 2. Desain laporan berbasis digital dan visualisasi data 3. Penggunaan software presentasi dan dokumentasi

4	KINERJA PEGAWAI (Y) Kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam organisasi karena berkaitan dengan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi dalam pencapaian tujuan perusahaan	1. Kualitas kerja	1. Tingkat ketelitian, ketepatan, dan efektivitas pegawai dalam menyelesaikan tugasnya 2. Kuantitas kerja – Jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu
		2. Ketepatan waktu (Timeliness)	Seberapa cepat dan efisien pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan
		3. Kerjasama (Teamwork)	Kemampuan pegawai dalam bekerja sama dengan rekan kerja dan tim untuk mencapai tujuan bersama
		4. Inisiatif dan kreativitas	Kemampuan pegawai dalam mengambil keputusan, menyelesaikan masalah, serta memberikan ide-ide inovatif untuk meningkatkan kinerja di kantor

Sumber : data penelitian, 2025

3.6 Teknik Analisis Data

Setelah analisis menggunakan pendekatan kuantitatif didapat hasil penyebaran kuesioner yang berupa data angka-angka dan pengukuran pada variabelnya disertai dengan penjelasan. Penelitian ini menerapkan teknik analisis berupa program SmartPLS (Partial Least Square) merupakan suatu teknik data yang analisis di rancang untuk model recursive yang mempunyai kausalitas satu arah. PLS satu (Partial Least Square) yakni model persamaan SEM. SEM (Structural Equation Modeling) merupakan analisis data statistik

yang dapat menganalisis hubungan serta keterkaitan antar variable laten (Kurniawan, 2011). PLS-SEM yang bertujuan untuk membentuk variabel laten yang indikatornya dapat berbentuk reflektif ataupun informatif. Sehingga dilakukan analisis data menggunakan dua model yakni outer model dan inner model.

3.6.1 Analisis *Outer Model* (Model Pengukuran)

Analisis Outer Model (Measurement Model) digunakan untuk menemukan hubungan dari konstruk variabel laten via indikatornya. Mengenai tahap uji pada outer model:

1. Uji Convergent Validity

Berdasarkan uji analisis outer model, uji Convergent Validity adalah nilai loading faktor berdasarkan variabel laten dengan setiap indikatornya. Nilai korelasi loading faktor > 0.70 (Wirawan et al., 2019). Tetapi bagi penelitian yang masih tahap baru, skala pengukuran nilai loading faktor 0,50 sampai 0,60 masih bisa diterima (Ghozali & Latan, 2015).

2. Uji Discriminant Validity

Pada uji analisis outer model, uji Discriminant Validity yakni uji nilai terhadap cross loading faktor untuk melihat konstruk cukup diskriminan melalui perbandingan nilai loading pada konstruk yang diperkirakan lebih besar dari nilai loading pada struktur lainnya (Wirawan et al., 2019). Apabila nilai dari korelasi konstruk melalui indikator lebih besar dibandingkan hubungan indikator melalui konstruk lain, jadi menunjukkan yakni konstruk

laten memperhitungkan indikator terhadap blok lebih baik dibanding melalui indikator blok lain.

Metodel lain dalam mengukur nilai dari discriminant validity yakni melalui perbandingan nilai akar average variance extracted (AVE) di setiap konstruk melalui korelasi jarak konstruk dengan konstruk yang lain di dalam model. mengatakan model memilikil nilai discriminant validity yang bagus apabila, AVE nilainya $> 0,50$.

3. Uji Reliability

Pada uji analisis outer model, uji Composite Reliability membuktikan akurasi, konsistensi serta ketepatan instrumen untuk mengukur konstruk. Dalam (PLS-SEM) menggunakan program *SmartPLS*, Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* $> 0,70$ (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.2 Analisis *Inner Model* (Model Struktural)

Analisis Inner Model (Structural Model) digunakan untuk membuktikan spesifikasil hubungan antar konstruk laten melalui konstruk laten lainnya. Mengenai tahapan uji terhadap inner model:

1. Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisienl determinasi berguna dalam menguji kekuatan serta pengaruh suatu model untuk menjelaskan berupa variasil variabel dependen yang tersebar antara kisaran nol hingga satu. Uji untuk mode struktural dilakukan melalui menilik skor R-Square yaitu uji goodness – fit model. Menurut(Ghozali & Latan, 2015). R-Square 0,67 menunjukkan yakni model

itu baik (kuat), 0,33 menunjukkan yakni model itu sedang (moderat), dan 0,19 menunjukkan yakni tersebut buruk (lemah).

2. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Tahapan berikutnya yakni menilai bagaimana signifikan dampak hubungan variabel melalui nilai dari koefisien parameter dengan nilai signifikannya dari nilai T statistik yakni dengan menggunakan metode bootstrapping (Ghozali & Latan, 2015). Apabila nilai dari T statistik jauh besar daripada nilai 1,96 serta nilai P value rendah daripada tingkat signifikansi yang digunakan 0,05 (5%)

3. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Uji ini berfungsi mengamati kuatnya pengaruh tidak langsung antar variabel penelitian. Pengujian menerapkan metode *bootstrapping* program dari SmartPLS. Selanjutnya variabel intervening (mediasi) di penelitian ini yaitu sebagai variabel yang memperkuat pengaruh dari variabel independen dengan variabel dependen. Serta Variabel intervening bisa dikatakan memenuhi memediasi pengaruh dari variabel independen terhadap variabel apabila nilai dari T statistik lebih besar dari 1,96 atau P value lebih kecil daripada tingkat signifikansi yang digunakan 0,05 (5%).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Berdasarkan sebaran kuesioner kepada 65 responden didapat informasi mengenai gambaran responden guna untuk memvisualisasikan karakteristik responden untuk dijadikan sampel di dalam penelitian. Identitas responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir. Penjelasan deskriptif responden dapat dijumpai di Tabel di bawah ini:

4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis kelamin

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki - laki	36	63%
Perempuan	21	37%
Total	57	100%

Sumber : pengolahan data primer, 2025

Pada tabel 4.1 diatas dapat diketahui yakni deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin paling mendominasi adalah laki-laki dengan frekuensi 36 responden, sedangkan sisanya adalah perempuan dengan frekuensi 21 responden. Menunjukkan yakni reponden untuk penelitian ini adalah laki-laki banyak mendominasi daripada dengan perempuan. Dikarenakan didalam pekerjaan ini diperlukan keahlian khusus.

4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. 2 Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
17 - 25 tahun	9	16%
26 - 32 tahun	30	53%
33 - 39 tahun	15	26%
> 40 tahun	3	5%
Total	57	100%

Pada tabel 4.2 diatas dapat dilihat bahwal deskripsi responden usia yangl mendominasi adalah rentangl usia 117-25 tahunl sebanyak frekuensi 9 lresponden,rentang usia 26-32 tahun dengan frekuensi 30 responden, rentang usia 33-39 tahun dengan frekuensi 15 responden, dan rentang usia > 40 tahun dengan frekuensi 3 responden. Yakni dalam responden karyawan penelitian ini yang paling mendominasi yakni usia 26-32 tahun.

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian dipakai guna melihat sampel di penelitian. Analisis deskripsi variabel ini berguna untuk meninjau hasil pertanyaan dari responden dengan penggolongan skor jawaban menggunakan angka indeks. Analisisl angka indeksl dilakukan guna melihat persepsil umum respondenl di variabel l diteliti,jadi perhitunganl indeks jawabanl responden dilakukanl menggunakan rumusl berikut :

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Keterangan :

F1 adalah Frekuensil responden yangl menjawab 1

F2 adalah Frekuensil responden yangl menjawab 2

F3 adalah Frekuensil responden yangl menjawab 3

F4 adalah Frekuensil responden yangl menjawab 4

F5 adalah Frekuensil responden yangl menjawab 5

Jawaban responden dimulai dari angka 1 hinggal 5, angka yang dihasilkan:

$$\text{Terendah} : (\%F \times 1) / 5 = 100 / 5 = 20$$

$$\text{Tertinggi} : (\%F \times 5) / 5 = 500 / 5 = 100$$

Rentang : $100 - 20 = 80$

Panjang kelas interval : $80 : 3 = 26,7$

Maka angka indeks yang didapat dari angka 20 sampai 100 dengan jarak sebesar 80. Panjang kelas interval adalah 80 dibagi menjadi 3 bagian, hingga hasil jarak untuk setiap bagian sebesar 26,7 yang dipakai sebagai dasar interpretasi nilai indeks berikut :

Kategori:

20 - 46,6: = Rendah

46,7 – 73,3 = Sedang

73,4 – 100 = Tinggi

4.2.1 Statistik Deskripsi Variabel Motivasi

Berdasarkan penelitian variabel Motivasi Kerja terdapat 15 pertanyaan terhadap responden bisa dilihat di tabel

Tabel 4. 3 Statistik Deskripsi Variabel Motivasi

Item	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Rata - rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1.1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	21	36,84	36	63,16	92,63
X1.1.2	0	0,00	0	0,00	1	1,75	19	33,33	37	64,91	92,63
X1.1.3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	23	40,35	34	59,65	91,93
X1.2.1	0	0,00	0	0,00	1	1,75	15	26,32	41	71,93	94,04
X1.2.2	0	0,00	0	0,00	2	3,51	20	35,09	35	61,40	91,58
X1.2.3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	21	36,84	36	63,16	92,63
X1.3.1	0	0,00	0	0,00	2	3,51	17	29,82	38	66,67	92,63
X1.3.2	0	0,00	0	0,00	2	3,51	23	40,35	32	56,14	90,53
X1.3.3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	17	29,82	40	70,18	94,04
X1.4.1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	18	31,58	39	68,42	93,68
X1.4.2	0	0,00	0	0,00	1	1,75	19	33,33	37	64,91	92,63
X1.4.3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	22	38,60	35	61,40	92,28
X1.5.1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	18	31,58	39	68,42	93,68
X1.5.2	0	0,00	0	0,00	1	1,75	25	43,86	31	54,39	90,53
X1.5.3	0	0,00	0	0,00	2	3,51	16	28,07	39	68,42	92,98

Pada tabel 4.3 Variabel Motivasi responden berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh dominasi jawaban Setuju dan Sangat Setuju, serta nilai rata-rata di atas 90 pada semua item. Dengan demikian, responden memiliki tingkat motivasi yang baik dalam mendukung aktivitas atau tujuan yang sedang dikaji.

4.2.2 Statistik Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformatif

Tabel 4. 4 Statistik Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformatif

Item	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Rata - rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1.1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	24	42,11	33	57,89	91,58
X2.1.2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	20	35,09	37	64,91	92,98
X2.1.3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	17	29,82	40	70,18	94,04
X2.2.1	0	0,00	0	0,00	1	1,75	16	28,07	40	70,18	93,68
X2.2.2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	19	33,33	38	66,67	93,33
X2.2.3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	16	28,07	41	71,93	94,39
X2.2.4	0	0,00	0	0,00	0	0,00	23	40,35	34	59,65	91,93
X2.3.1	0	0,00	0	0,00	1	1,75	26	45,61	30	52,63	90,18
X2.3.2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	22	38,60	35	61,40	92,28
X2.3.3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	17	29,82	40	70,18	94,04
X2.4.1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	22	38,60	35	61,40	92,28
X2.4.2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	18	31,58	39	68,42	93,68
X2.4.3	0	0,00	0	0,00	1	1,75	20	35,09	36	63,16	92,28

Penelitian dengan variabel Kepemimpinan Transformatif terdapat 13 pertanyaan terhadap responden Variabel Kepemimpinan Transformatif memperoleh penilaian yang sangat positif dari responden. Hampir semua responden menyatakan Setuju atau Sangat Setuju, dan tidak ada yang menolak pernyataan. Hal ini menggambarkan bahwa kepemimpinan transformatif dalam konteks penelitian ini sudah diterapkan dengan sangat baik dan dirasakan secara nyata oleh responden.

4.2.3 Statistik Deskripsi Variabel ICT

Tabel 4. 5 Statistik Deskripsi Variabel ICT

Item	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Rata - rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z.1.1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	21	36,84	36	63,16	92,63
Z.1.2	0	0,00	0	0,00	1	1,75	19	33,33	37	64,91	92,63
Z.1.3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	23	40,35	34	59,65	91,93
Z.2.1	0	0,00	0	0,00	1	1,75	15	26,32	41	71,93	94,04
Z.2.2	0	0,00	0	0,00	2	3,51	20	35,09	35	61,40	91,58
Z.2.3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	21	36,84	36	63,16	92,63
Z.3.1	0	0,00	0	0,00	2	3,51	17	29,82	38	66,67	92,63
Z.3.2	0	0,00	0	0,00	2	3,51	23	40,35	32	56,14	90,53
Z.3.3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	17	29,82	40	70,18	94,04
Z.4.1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	18	31,58	39	68,42	93,68
Z.4.2	0	0,00	0	0,00	1	1,75	19	33,33	37	64,91	92,63
Z.4.3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	22	38,60	35	61,40	92,28
Z.5.1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	18	31,58	39	68,42	93,68
Z.5.2	0	0,00	0	0,00	1	1,75	25	43,86	31	54,39	90,53
Z.5.3	0	0,00	0	0,00	2	3,51	16	28,07	39	68,42	92,98

Penelitian dengan variabel Kepemimpinan Transformasional terdapat 15 pertanyaan terhadap responden. Deskripsi statistik menunjukkan bahwa variabel ICT memperoleh penilaian sangat positif dari responden. Hampir seluruh responden menyatakan Setuju atau Sangat Setuju, dengan nilai rata-rata di atas 90 untuk semua item. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan ICT sudah dirasakan secara maksimal dan memiliki kontribusi yang kuat dalam mendukung aktivitas responden.

4.2.4 Statistik Deskripsi Variabel Kinerja

Penelitian dengan variabel Kepemimpinan Transformasional terdapat 5 pertanyaan terhadap responden bisa dilihat di tabel 4.6

Statistik deskriptif variabel Kinerja menunjukkan bahwa responden menilai kinerja pada kategori sangat tinggi. Hampir semua responden menyatakan Setuju dan Sangat Setuju, dengan dominasi pada Sangat Setuju. Rata-rata skor yang tinggi pada setiap item memperkuat temuan bahwa kinerja responden berada pada tingkat yang sangat baik.

Tabel 4. 6 Statistik Deskripsi Variabel Kinerja

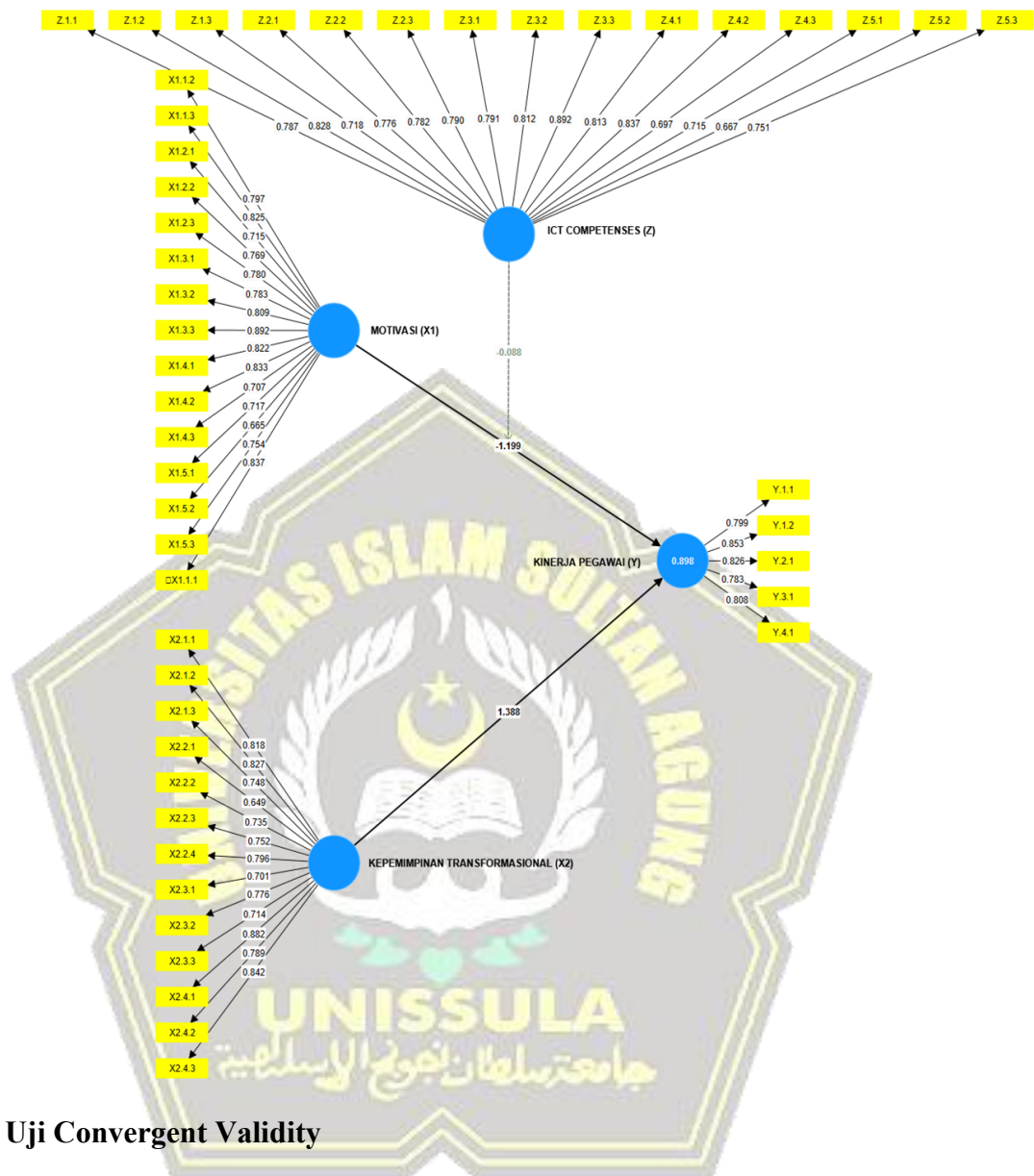
Item	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Rata - rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.1.1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	24	42,11	33	57,89	91,58
Y.1.2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	20	35,09	37	64,91	92,98
Y.2.1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	17	29,82	40	70,18	94,04
Y.3.1	0	0,00	0	0,00	1	1,75	16	28,07	40	70,18	93,68
Y.4.1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	19	33,33	38	66,67	93,33

4.3 Hasil Analisis PLS (Partial Least Square)

4.3.1 Analisis Outer Model (Measurement Model)

Analisis confirmatory factor analysis (CFA) pada penelitian ini memakai model pengukuran Outer Model (Measurement Model) untuk menentukan spesifikasi hubungan antar konstruk variabel laten pada indikatornya. Hasil outer model SmartPLS Algorithm di gambar 4.1

Gambar 4. 1 Outer Model Algorithm



1. Uji Convergent Validity

Pada uji analisis outer model, uji convergent validity merupakan nilai loading faktor variabel laten di setiap indikatornya. korelasi loading faktor > 0.70 (Wirawan et al.2019). Bagi peneliti yang masih baru, skala pengukuran nilai loading faktor 0,50 hingga 0,60 bisa diterima (Ghozali and Laten 2015). Dari uji convergent validity dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4. 7 Outer Loading

Indikator	Outer loadings	Keterangan
X1.1.1 <- MOTIVASI (X1)	0.837	Valid
X1.1.2 <- MOTIVASI (X1)	0.797	Valid
X1.1.3 <- MOTIVASI (X1)	0.825	Valid
X1.2.1 <- MOTIVASI (X1)	0.715	Valid
X1.2.2 <- MOTIVASI (X1)	0.769	Valid
X1.2.3 <- MOTIVASI (X1)	0.780	Valid
X1.3.1 <- MOTIVASI (X1)	0.783	Valid
X1.3.2 <- MOTIVASI (X1)	0.809	Valid
X1.3.3 <- MOTIVASI (X1)	0.892	Valid
X1.4.1 <- MOTIVASI (X1)	0.822	Valid
X1.4.2 <- MOTIVASI (X1)	0.833	Valid
X1.4.3 <- MOTIVASI (X1)	0.707	Valid
X1.5.1 <- MOTIVASI (X1)	0.717	Valid
X1.5.2 <- MOTIVASI (X1)	0.665	Valid
X1.5.3 <- MOTIVASI (X1)	0.754	Valid
X2.1.1 <- KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	0.818	Valid
X2.1.2 <- KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	0.827	Valid
X2.1.3 <- KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	0.748	Valid
X2.2.1 <- KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	0.649	Valid
X2.2.2 <- KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	0.735	Valid
X2.2.3 <- KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	0.752	Valid
X2.2.4 <- KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	0.796	Valid
X2.3.1 <- KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	0.701	Valid
X2.3.2 <- KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	0.776	Valid
X2.3.3 <- KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	0.714	Valid
X2.4.1 <- KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	0.882	Valid
X2.4.2 <- KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	0.789	Valid
X2.4.3 <- KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	0.842	Valid
Z.1.1 <- ICT COMPETENSES (Z)	0.787	Valid
Z.1.2 <- ICT COMPETENSES (Z)	0.828	Valid
Z.1.3 <- ICT COMPETENSES (Z)	0.718	Valid
Z.2.1 <- ICT COMPETENSES (Z)	0.776	Valid
Z.2.2 <- ICT COMPETENSES (Z)	0.782	Valid
Z.2.3 <- ICT COMPETENSES (Z)	0.790	Valid
Z.3.1 <- ICT COMPETENSES (Z)	0.791	Valid
Z.3.2 <- ICT COMPETENSES (Z)	0.812	Valid
Z.3.3 <- ICT COMPETENSES (Z)	0.892	Valid
Z.4.1 <- ICT COMPETENSES (Z)	0.813	Valid
Z.4.2 <- ICT COMPETENSES (Z)	0.837	Valid
Z.4.3 <- ICT COMPETENSES (Z)	0.697	Valid
Z.5.1 <- ICT COMPETENSES (Z)	0.715	Valid
Z.5.2 <- ICT COMPETENSES (Z)	0.667	Valid
Z.5.3 <- ICT COMPETENSES (Z)	0.751	Valid
Y.1.1 <- KINERJA PEGAWAI (Y)	0.799	Valid

Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y.1.2 <- KINERJA PEGAWAI (Y)	0.853	Valid
Y.2.1 <- KINERJA PEGAWAI (Y)	0.826	Valid
Y.3.1 <- KINERJA PEGAWAI (Y)	0.783	Valid
Y.4.1 <- KINERJA PEGAWAI (Y)	0.808	Valid

Pada tabel 4.7 hasil dari Outer Loading menunjukkan masing-masing indikator dari setiap variabelnya mempunyai loading faktor diatas 0,70 hingga mampu dinyatakan valid.

2. Uji Discriminant Validity

Pada uji analisis outer model, Discriminant validity diukur berdasarkan cross loading antar indikatornya pada konstruksya. Jika nilai dari korelasi konstruk pada indikator lebih besar ketimbang korelasi indikator pada konstruk lain, menunjukkan konstruk laten indikator terhadap blok baik dibandingkan pada indikator blok lain. Berikut hasil dari uji discriminant validity dengan tabel 4.8

Tabel 4. 8 Cross Loading

Indikator	MOTIVASI (X1)	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	ICT COMPETENSES (Z)	KINERJA PEGAWAI (Y)
X1.1.1	0.797	0.786	0.787	0.689
X1.1.2	0.828	0.758	0.825	0.674
X1.1.3	0.722	0.715	0.718	0.657
X1.2.1	0.776	0.739	0.769	0.607
X1.2.2	0.782	0.779	0.780	0.642
X1.2.3	0.791	0.709	0.783	0.642
X1.3.1	0.812	0.697	0.809	0.629
X1.3.2	0.894	0.892	0.892	0.807
X1.3.3	0.822	0.742	0.813	0.622
X1.4.1	0.837	0.770	0.833	0.722
X1.4.2	0.707	0.656	0.697	0.507
X1.4.3	0.717	0.659	0.715	0.625

Indikator	MOTIVASI (X1)	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	ICT COMPETENSES (Z)	KINERJA PEGAWAI (Y)
X1.5.1	0.667	0.566	0.665	0.502
X1.5.2	0.754	0.750	0.751	0.727
X1.5.3	0.818	0.800	0.803	0.799
X2.1.1	0.753	0.853	0.756	0.827
X2.1.2	0.613	0.826	0.616	0.748
X2.1.3	0.524	0.783	0.523	0.649
X2.2.1	0.692	0.808	0.690	0.735
X2.2.2	0.736	0.752	0.719	0.596
X2.2.3	0.781	0.796	0.767	0.667
X2.2.4	0.701	0.772	0.768	0.576
X2.3.1	0.732	0.776	0.729	0.669
X2.3.2	0.730	0.732	0.714	0.554
X2.3.3	0.844	0.882	0.845	0.744
X2.4.1	0.770	0.792	0.789	0.643
X2.4.2	0.837	0.842	0.812	0.666
X2.4.3	0.800	0.818	0.803	0.799
Z.1.1	0.825	0.758	0.828	0.674
Z.1.2	0.715	0.718	0.722	0.657
Z.1.3	0.769	0.739	0.776	0.607
Z.2.1	0.780	0.779	0.782	0.642
Z.2.2	0.760	0.761	0.790	0.636
Z.2.3	0.783	0.709	0.791	0.642
Z.3.1	0.809	0.697	0.812	0.629
Z.3.2	0.892	0.892	0.894	0.807
Z.3.3	0.813	0.742	0.822	0.622
Z.4.1	0.833	0.770	0.837	0.722
Z.4.2	0.697	0.656	0.707	0.507
Z.4.3	0.715	0.659	0.717	0.625
Z.5.1	0.665	0.566	0.667	0.502
Z.5.2	0.754	0.750	0.751	0.727
Z.5.3	0.837	0.812	0.842	0.666
Y.1.1	0.753	0.827	0.756	0.853
Y.1.2	0.613	0.748	0.616	0.826
Y.2.1	0.524	0.649	0.523	0.783
Y.3.1	0.692	0.735	0.690	0.808
Y.4.1	0.689	0.786	0.787	0.797

Pada tabel 4.8 Cross Loading melihat nilai dari korelasi konstruk pada indikator lebih besar ketimbang pada korelasi indikator pada konstruk lain.

Yakni seluruh indikatornya pada model ini sudah sesuai standar uji Discriminant Validity, yang mana nilai loading kepada konstruk laten prediksi indikator blok lebih besar dibanding nilai loading ke konstruk dengan indikator blok lainnya.

Selain menganalisa cross loading, dalam mengukur nilai dari discriminant validity yakni membandingkan nilai average variance extracted (AVE) untuk di konstruk melalui korelasi antar konstruk melalui konstruk lain pada model. dikatakan punya nilai discriminant validity apabila, AVE nilainya $> 0,50$.

Tabel 4. 9 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
MOTIVASI (X1)	0.959	0.612
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	0.951	0.599
ICT COMPETENSES (Z)	0.958	0.607
KINERJA PEGAWAI (Y)	0.908	0.663

Pada tabel 4.9 dapat dilihat program SmartPLS, maka diperoleh nilai Average Variance Extracted (AVE) setiap variabel mempunyai nilai $> 0,05$.

Untuk mengetahui apakah model riset mempunyai discriminant validity yang layak, dilakukan pengujian apakah model tertera makin tinggi korelasinya antara konstruk terbilang melalui konstruk lainnya menggunakan metode menilai akar AVE masing-masing konstruk dan memakai uji standar Fornell-Lacker. Dengan sebab itu, berdasarkan tabel di atas, terdapat perolehan jadi berikut.

Berdasarkan nilai CR dan AVE:

- Semua variabel memiliki $CR > 0,9$, menunjukkan reliabilitas yang sangat baik.

- Semua variabel memiliki $AVE > 0,5$, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen.
- Variabel yang paling kuat dalam menjelaskan konstruk adalah Kinerja Pegawai (Y) ($AVE = 0,663$), sementara yang paling rendah namun tetap valid adalah Kepemimpinan Transformatif (X2) ($AVE = 0,599$).

Hal ini membuktikan bahwa instrumen penelitian layak digunakan untuk mengukur variabel motivasi, kepemimpinan transformasional, kompetensi ICT, dan kinerja pegawai dalam penelitian

3. Uji Composite Reliability

Composite Reliability digunakan dalam melihat akurasi, konsistensi serta ketepatan instrumen untuk melihat konstruk. Pada (PLS-SEM) digunakan SmartPLS, konstruk dikatakan reliabel jika nilai composite reliability $> 0,70$ sedangkan pada Cronbach's Alpha konstruk dikatakan reliabel apabila mempunyai $\alpha > 0,60$. Berikut hasil dari uji reliability dengan hasil table 4.10

Tabel 4. 10 Nilai Uji Composite Reliability

Variabel	Cronbach's alpha	rho_A	Composite Reliability
MOTIVASI (X1)	0.954	0.958	0.959
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)	0.944	0.947	0.951
ICT COMPETENSES (Z)	0.953	0.957	0.958
KINERJA PEGAWAI (Y)	0.873	0.876	0.908

Pada tabel 4.10 dari uji composite reliability dilihat nilai Cronbach's Alpha pada setiap variabel mempunyai nilai $> 0,60$, yang membawanya bahwa nilai tersebut dapat dikatakan reliabel. Sedangkan pada hasil uji composite reliability dari setiap variabel mempunyai nilai composite reliability $> 0,70$

Semua variabel (Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, ICT Competences, dan Kinerja Pegawai) memiliki nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan CR > 0,7.

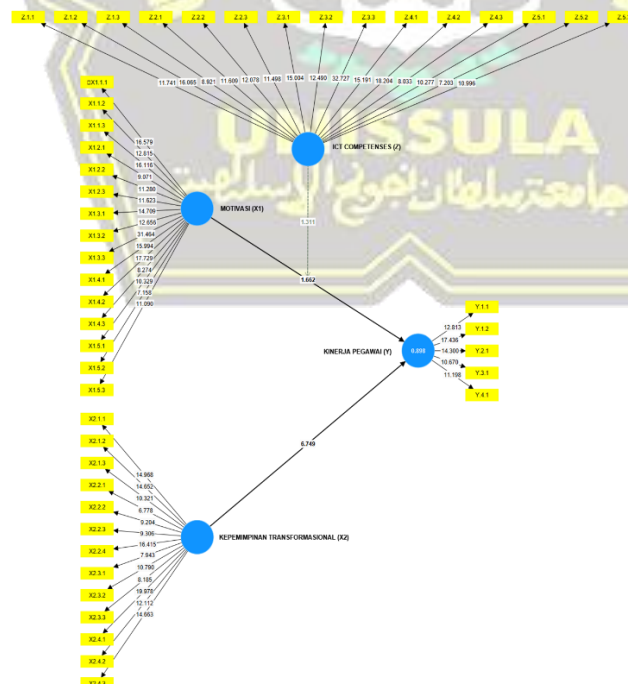
Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian sangat reliabel dan indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk dengan konsistensi tinggi.

Nilai yang sangat tinggi (>0,9) bahkan mengindikasikan bahwa indikator benar-benar konsisten, meski perlu diingat reliabilitas yang terlalu tinggi kadang menunjukkan adanya indikator yang terlalu mirip/overlap

4.3.2 Analisis Inner Model (Struktural Model)

Analisis Inner Model (Structural Model) digunakan untuk melihat spesifikasi antara konstruk laten melalui konstruk laten lain. Adapun hasil uji pada inner model :

Gambar 4. 2 Inner Model



Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah faktor yang paling signifikan dan dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan motivasi maupun ICT.

1) Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Dipakai dalam menguji kekuatan serta pengaruh suatu model guna menjelaskan berupa variabel dependen yang tersebar antara kisaran nol hingga satu. Uji pada model struktural digunakan menengok nilai R-Square adalah uji *goodness – fit* model. Menurut (Ghozali 2014) 0,67 mengindikasikan model tersebut baik (kuat), 0,33 mengindikasikan model tersebut sedang (moderat), dan 0,19 mengindikasikan bahwa model tersebut buruk (lemah).

Tabel 4.13
R Square

	R-square	R-square adjusted
KINERJA_(Y)	0,898	0,890

Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi dan kepemimpinan transformasional berperan dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai di PT Jasa Armada Indonesia Tbk.

Dengan nilai R^2 yang sangat tinggi, dapat disimpulkan bahwa kedua faktor ini adalah kunci utama dalam upaya manajemen untuk mengoptimalkan kinerja pegawai.

Secara praktis, perusahaan perlu:

- Meningkatkan sistem motivasi (misalnya insentif, penghargaan, jenjang karier);
- Memperkuat kepemimpinan transformasional (memberi inspirasi, teladan, visi jelas, perhatian individu).

Model regresi menunjukkan bahwa 89,8% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh motivasi dan kepemimpinan transformasional, dengan sisanya 10,2% dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai ini menandakan bahwa kedua variabel bebas memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2) Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Untuk lihat bagaimana signifikan akibat antara variabel yakni lihat nilai dari koefisien parameter serta nilai signifikansi dari nilai T statistik yakni dengan menggunakan metode bootstrapping (Ghozali and Latan 2015). Apabila T statistik lebih tinggi mulai 1,96 atau nilai P value lebih kecil dari tingkat signifikan yang digunakan 0,05.

Tabel 4.14
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
MOTIVASI_(X1) -> KINERJA_(Y)	-1.199	-1.153	0.722	1.662	0.097
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL_(X2) -> KINERJA_(Y)	1.388	1.388	0.206	6.749	0.000
ICT_(Z) x MOTIVASI_(X1) -> KINERJA_(Y)	-0.088	-0.090	0.067	1.311	0.190
ICT_(Z) -> KINERJA_(Y)	0.665	0.621	0.681	0.977	0.329

1. Motivasi (X1) → Kinerja (Y)

Nilai variabel motivasi terhadap kinerja menunjukkan nilai t-statistik sebesar 1,662 dengan p-value sebesar 0,097. Nilai t-statistik ini lebih kecil daripada 1,96 dan p-value lebih besar daripada 0,05. Maka dapat

disimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Walaupun secara teori motivasi mestinya mendorong kinerja (Robbins & Judge, 2017; Herzberg, 1966), dalam praktiknya beberapa faktor bisa membuat pengaruhnya tidak terbukti signifikan, misalnya:

- Motivasi yang ada bersifat eksternal (misalnya karena gaji atau imbalan sesaat), sehingga tidak benar-benar meningkatkan kualitas kerja.
- Variabel lain lebih dominan memengaruhi kinerja, seperti kepemimpinan transformasional (yang dalam penelitian ini terbukti signifikan).
- Motivasi tidak konsisten antarresponden: ada karyawan dengan motivasi tinggi tetapi tidak tercermin pada peningkatan kinerja, mungkin karena keterbatasan fasilitas atau dukungan organisasi.
- Kondisi lapangan: bisa jadi karyawan termotivasi, tetapi sistem kerja, beban kerja, atau dukungan teknologi belum mendukung, sehingga motivasi tidak berbuah kinerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa teori motivasi tidak selalu berlaku mutlak. Motivasi memang penting, tetapi tidak otomatis meningkatkan kinerja tanpa adanya dukungan lain seperti kepemimpinan yang efektif, fasilitas kerja, serta pemanfaatan ICT.

2. Kepemimpinan Transformasional (X2) → Kinerja (Y)

Nilai variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menunjukkan t-statistik sebesar 6,749 dengan p-value sebesar 0,000. Nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Maka dapat

disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional memberi arah dan inspirasi. Pemimpin yang memiliki visi jelas, mampu memberi teladan, dan menginspirasi bawahan cenderung membuat karyawan lebih bersemangat bekerja.

Pemimpin transformasional meningkatkan komitmen. Dengan perhatian terhadap kebutuhan individu, karyawan merasa dihargai, sehingga lebih termotivasi meningkatkan kinerja.

Pemimpin transformasional mendorong inovasi. Mereka biasanya mendorong kreativitas, ide-ide baru, serta pengembangan potensi bawahan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi.

Temuan ini menguatkan teori bahwa kinerja karyawan lebih banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dibandingkan hanya motivasi pribadi atau dukungan teknologi. Dalam konteks organisasi, pemimpin transformasional menjadi faktor kunci keberhasilan karena mampu menggerakkan potensi karyawan secara maksimal.

3. ICT (Z) x Motivasi (X1) → Kinerja (Y)

Nilai variabel interaksi ICT dengan motivasi terhadap kinerja menunjukkan t-statistik sebesar 1,311 dengan p-value sebesar 0,190. Nilai t-statistik lebih kecil dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa ICT tidak mampu memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

ICT belum dioptimalkan: meskipun teknologi ada, jika penggunaannya masih terbatas atau kurang dikuasai, maka keberadaannya tidak memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Motivasi tidak bergantung pada ICT: bisa jadi motivasi karyawan lebih dipengaruhi faktor non-teknis seperti penghargaan, kepemimpinan, atau lingkungan kerja, sehingga teknologi tidak berperan besar dalam memperkuat motivasi mereka.

Kesenjangan digital: ada kemungkinan tidak semua karyawan memiliki kemampuan yang sama dalam menggunakan ICT, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja menjadi lemah.

Artinya, motivasi karyawan tidak otomatis meningkat kinerjanya hanya karena adanya ICT. Perlu ada pelatihan, budaya kerja digital, serta strategi manajerial agar ICT benar-benar bisa memperkuat hubungan motivasi → kinerja

4. ICT (Z) → Kinerja (Y)

Nilai variabel ICT terhadap kinerja menunjukkan t-statistik sebesar 0,977 dengan p-value sebesar 0,329. Nilai t-statistik lebih kecil dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa ICT tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

ICT hanya sebatas alat bantu: meskipun teknologi digunakan, kinerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor manusia (motivasi, keterampilan, kepemimpinan). Tanpa dukungan SDM yang terampil, ICT tidak otomatis meningkatkan kinerja.

Kurangnya pemanfaatan optimal: bisa jadi ICT yang tersedia tidak digunakan secara maksimal atau hanya dipakai untuk fungsi administratif sederhana.

Keterampilan digital karyawan berbeda-beda: adanya kesenjangan kemampuan mengoperasikan ICT menyebabkan hasil penggunaannya tidak konsisten pada seluruh karyawan.

Organisasi tidak bisa hanya berinvestasi pada teknologi, tetapi juga harus meningkatkan literasi digital, pelatihan, dan integrasi sistem kerja agar ICT benar-benar memberi dampak.

Kinerja karyawan lebih dipengaruhi faktor non-teknis (seperti kepemimpinan transformasional, yang terbukti signifikan dalam penelitian ini).

3) Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian dalam bootstrapping memakai program dari SmartPLS. Selanjutnya variabel intervening (mediasi) yang terdapat pada penelitian ini yaitu sebagai variabel guna memperkuat pengaruh variabel independen dengan variabel dependen. Variabel intervening bisa dikata memenuhi yakni variabel independen kepada variabel apabila nilai dari T statistik tinggi dari 1,96 sedangkan nilai P value rendah ketimbang tingkatan signifikan 0,05.

Tabel 4.15
Specific Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
ICT_(Z) x MOTIVASI_(X1) -> KINERJA_(Y)	-0.088	-0.090	0.067	1.311	0.190
ICT_(Z) -> KINERJA_(Y)	0.665	0.621	0.681	0.977	0.329

1. ICT (Z) x Motivasi (X1)

ICT tidak mampu memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan. Artinya, meskipun teknologi informasi dan komunikasi digunakan dalam pekerjaan, hal ini tidak memperkuat (atau melemahkan secara signifikan) pengaruh motivasi terhadap kinerja.

2. ICT (Z) → Kinerja (Y)

ICT berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, meskipun penggunaan ICT cenderung mendukung kinerja, namun dalam penelitian ini pengaruhnya tidak cukup kuat secara statistik. Hal ini bisa terjadi karena:

- ICT belum digunakan secara optimal,
- keterampilan karyawan dalam memanfaatkan ICT masih terbatas, atau
- budaya organisasi belum sepenuhnya mendukung digitalisasi kerja.

Kesimpulan dari Analisis

- Moderasi ICT terhadap hubungan motivasi → kinerja tidak signifikan. ICT tidak memperkuat maupun memperlemah pengaruh motivasi terhadap kinerja.

4.4 Pembahasan hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Secara teoritis, motivasi dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2017). Motivasi yang tinggi biasanya mendorong individu untuk bekerja lebih keras, mencapai

target, dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan teori tersebut.

Penelitian terdahulu oleh Sutrisno (2019) dan Mangkunegara (2017) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal. Misalnya, motivasi yang bersifat ekstrinsik (hanya karena kebutuhan finansial atau tekanan atasan) cenderung tidak mampu menghasilkan kinerja yang optimal (Herzberg, 1966). Selain itu, faktor kepemimpinan atau dukungan teknologi mungkin lebih dominan memengaruhi kinerja dibanding motivasi individual.

4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

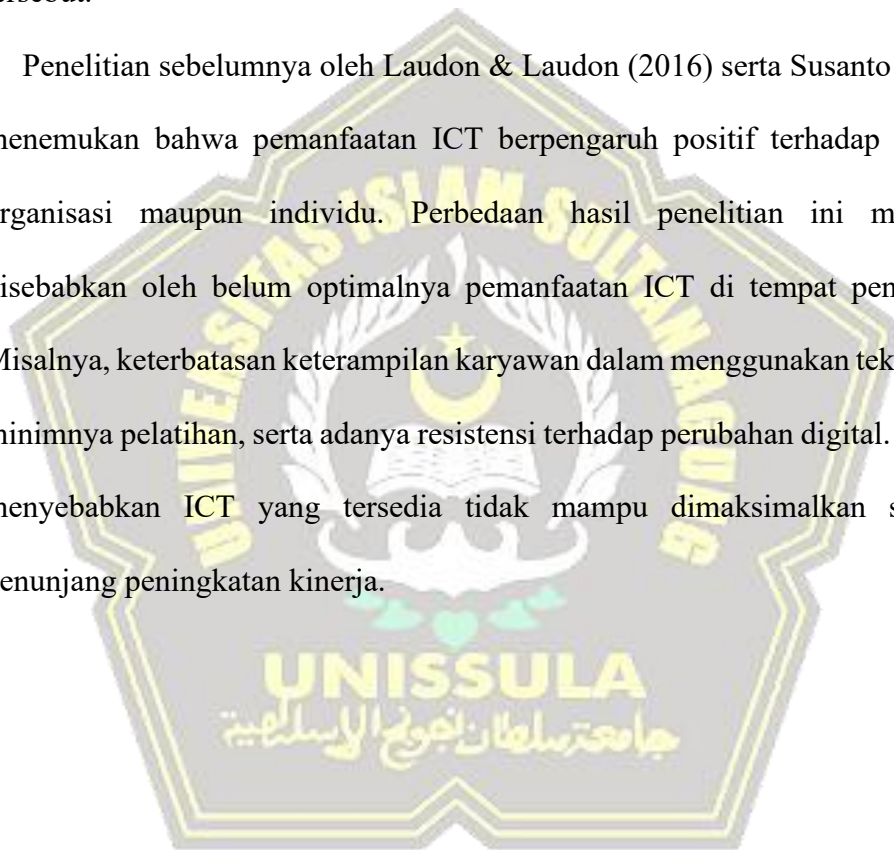
Temuan ini mendukung teori Bass (1990) yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memberikan motivasi, dan mengarahkan karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi. Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk lebih kreatif, inovatif, dan berkomitmen, sehingga meningkatkan kinerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Ghazali & Latan (2015) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga penelitian oleh Walumbwa et al. (2005) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor dominan dalam mendorong peningkatan kinerja.

4.4.3 Pengaruh ICT terhadap Kinerja Karyawan

Secara teori, pemanfaatan ICT diyakini mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kecepatan kerja (Turban et al., 2018). ICT mempermudah komunikasi, mempercepat proses pengolahan data, serta mendukung pengambilan keputusan. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan teori tersebut.

Penelitian sebelumnya oleh Laudon & Laudon (2016) serta Susanto (2020) menemukan bahwa pemanfaatan ICT berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi maupun individu. Perbedaan hasil penelitian ini mungkin disebabkan oleh belum optimalnya pemanfaatan ICT di tempat penelitian. Misalnya, keterbatasan keterampilan karyawan dalam menggunakan teknologi, minimnya pelatihan, serta adanya resistensi terhadap perubahan digital. Hal ini menyebabkan ICT yang tersedia tidak mampu dimaksimalkan sebagai penunjang peningkatan kinerja.



BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Menurut perolehan penelitian serta bahasan, kemudian peneliti akan menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Secara teoritis, motivasi merupakan faktor penting yang mendorong individu untuk bekerja lebih optimal (Robbins & Judge, 2017). Teori kebutuhan Maslow maupun teori dua faktor Herzberg menjelaskan bahwa motivasi—baik intrinsik maupun ekstrinsik—dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas.

Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa teori motivasi tidak sepenuhnya berlaku dalam konteks penelitian ini. Motivasi yang dimiliki responden kemungkinan lebih bersifat ekstrinsik (misalnya karena tekanan atau imbalan jangka pendek), sehingga tidak mendorong peningkatan kinerja secara nyata. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa motivasi perlu dilihat secara lebih mendalam, tidak hanya kuantitasnya tetapi juga kualitasnya.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Bass (1990) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu memengaruhi bawahannya melalui visi, inspirasi, motivasi, dan perhatian individual. Pemimpin dengan gaya transformasional bukan hanya mengarahkan, tetapi

juga menjadi teladan dan penggerak bagi karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung teori tersebut, di mana kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Walumbwa et al. (2005) dan Ghazali & Latan (2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan determinan penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian memperkuat teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi.

3. Pengaruh ICT terhadap Kinerja

Secara teoritis, ICT diyakini mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dengan mempercepat arus informasi, memperkuat koordinasi, dan mendukung pengambilan keputusan (Turban et al., 2018; Laudon & Laudon, 2016). Namun, hasil penelitian ini menemukan bahwa ICT tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan teknologi tidak serta-merta meningkatkan kinerja tanpa dukungan keterampilan pengguna dan budaya kerja yang sesuai. Secara teoritis, hal ini mendukung pandangan socio-technical system theory yang menekankan bahwa keberhasilan ICT tidak hanya bergantung pada teknologinya, tetapi juga pada kesiapan organisasi dan individu untuk menggunakannya.

4. Moderasi ICT pada Hubungan Motivasi terhadap Kinerja

Secara teoritis, ICT dapat berperan sebagai faktor moderasi yang memperkuat motivasi dalam mendorong kinerja, karena teknologi dapat memberikan fasilitas, kecepatan, dan kemudahan dalam bekerja. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ICT tidak mampu memoderasi hubungan motivasi dengan kinerja.

Hal ini dapat diartikan bahwa meskipun teknologi tersedia, motivasi karyawan tetap tidak cukup kuat untuk mendorong peningkatan kinerja. Secara teoritis, temuan ini mengindikasikan bahwa faktor teknologi saja tidak cukup untuk memperkuat pengaruh motivasi, melainkan perlu adanya dukungan lain seperti pelatihan, perubahan budaya kerja, serta kepemimpinan yang mendorong pemanfaatan teknologi secara optimal.

5. Hubungan Kepemimpinan Transformasional (X2) dengan Kinerja Pegawai (Y)

1). Idealized Influence (Keteladanan Pemimpin) → Kualitas Kerja &

Kerjasama

- Pemimpin yang berintegritas dan menjadi teladan mendorong pegawai meniru perilaku positif, bekerja lebih teliti, tepat, serta menjaga mutu kerja;
- Komitmen pemimpin pada nilai organisasi membangun budaya kerja sama yang sehat, sehingga tim dapat lebih solid dan produktif.

2). Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif) → Ketepatan Waktu & Produktivitas

- Visi dan misi yang jelas membuat pegawai paham arah kerja dan tujuan perusahaan, sehingga pekerjaan lebih terarah dan selesai tepat waktu.
- Penyampaian tujuan secara memotivasi menumbuhkan semangat kerja tinggi, meningkatkan produktivitas.

3). Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual) → Inisiatif & Kreativitas

- Pemimpin mendorong kreativitas dan memberi ruang diskusi ide, sehingga pegawai terdorong untuk mengusulkan solusi inovatif.
- Hal ini meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, yang berdampak langsung pada efektivitas kinerja.

4). Individualized Consideration (Perhatian Personal) → Pertumbuhan Individu & Efisiensi

- Pemimpin memberi perhatian personal, feedback, dan pembinaan sesuai kebutuhan pegawai.
- Dukungan ini membuat pegawai merasa dihargai, termotivasi, serta mampu meningkatkan keterampilan sehingga bekerja lebih efisien dan berkualitas.

Jadi fokus peningkatan ada pada Individualized Consideration (Perhatian Personal) di PT Jasa Armada Indonesia Tbk

1. Masalah Umum yang Muncul Jika Individualized Consideration

Lemah

- Pegawai merasa kurang dihargai, hanya dianggap “tenaga kerja” bukan aset.
- Kurangnya feedback konstruktif menyebabkan pegawai tidak tahu letak kekuatan dan kelemahannya.
- Kesempatan pengembangan diri terbatas → menurunkan motivasi & retensi pegawai.
- Pegawai cenderung bekerja sekadar memenuhi target, bukan berkembang secara maksimal.

2. Strategi Peningkatan Individualized Consideration

a. Pendekatan Personal

- Pemimpin lebih sering melakukan komunikasi one-on-one dengan pegawai.
- Menanyakan kebutuhan, hambatan kerja, dan aspirasi karier.

b. Feedback & Coaching Berkala

- Memberikan umpan balik terstruktur (misalnya per kuartal).
- Pemimpin berperan sebagai coach, bukan hanya pemberi instruksi.

c. Pengembangan Kompetensi

- Menyediakan pelatihan sesuai kebutuhan individu (hard skill & soft skill).
- Memberikan kesempatan rotasi pekerjaan untuk memperluas pengalaman.

d. Dukungan Psikologis & Motivasi

- Menghargai prestasi individu (reward, apresiasi publik, penghargaan internal).
- Membangun budaya kerja yang peduli dengan kesejahteraan karyawan (work-life balance, Kesehatan, dan mental)

3. Dampak terhadap Kinerja Pegawai (Y)

- Kualitas Kerja meningkat karena pegawai merasa diperhatikan dan termotivasi mengembangkan kompetensi.
- Ketepatan Waktu membaik karena dukungan personal membantu pegawai mengatasi hambatan kerja.
- Kerjasama semakin kuat karena pegawai merasa dihargai sebagai individu, lebih loyal terhadap tim.
- Inisiatif & Kreativitas tumbuh karena pegawai mendapat ruang untuk berkembang sesuai potensi masing-masing.

Jadi, peningkatan **Individualized Consideration** di PT Jasa Armada Indonesia Tbk akan berdampak langsung pada **produktivitas, efektivitas, dan efisiensi pegawai**, sehingga kinerja perusahaan meningkat.

5.2 Keterbatasan Peneliti Dan Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini mempunyai keterbatasan yang menjadi acuan untuk peneliti yang akan datang untuk mencapai hasil yang lebih baik. Keterbatasan penelitian yakni sebagai berikut :

1. Peneliti ini menggunakan metode penyebaran kuesioner. Sehingga informasi hanya terbatas pada kuesioner yang dijawab oleh responden, sering jawabannya tidak mencerminkan apa yang sebenarnya. Penelitian ini cuma mengkaji pengaruh tentang variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja. Selain itu masih ada variabel lainnya yang mampu mempengaruhi variabel disiplin kerja dan kinerja karyawan.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya
 - a) Diharapkan peneliti selanjutnya mampu melakukan studi penelitian terhadap objek yang lain, serta menambah variabel atau menggunakan variabel yang berbeda dalam menganalisis supaya terdapat variasi lain yang lebih menarik lagi;
 - b) Melakukan evaluasi dan penelitian yang lebih mendalam tentang indikator dari variabel yang akan di teliti. Sehingga pertanyaan yang digunakan dapat mengukur variabel secara akurat.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan serta kesimpulan, dapat diambil saran sebagai berikut:

1. Penguatan Kepemimpinan Transformasional.

Pimpinan di lingkungan PT Jasa Armada Indonesia Tbk disarankan untuk lebih mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional,

khususnya dalam aspek memberikan inspirasi, perhatian individual, serta membangun komunikasi yang terbuka dengan pegawai. Pemimpin yang mampu menjadi teladan akan lebih mudah mendorong terciptanya budaya kerja yang produktif dan inovatif.

2. Pengembangan Program Penguatan Motivasi.

Perusahaan perlu memperhatikan strategi peningkatan motivasi pegawai dengan memberikan kesempatan pengembangan diri, penyediaan pelatihan sesuai kebutuhan kompetensi, serta memperluas peluang karier. Hal ini dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) sekaligus mendorong pegawai untuk berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

3. Sistem Penghargaan dan Apresiasi yang Relevan.

PT Jasa Armada Indonesia Tbk diharapkan merancang sistem penghargaan yang lebih beragam, tidak hanya dalam bentuk kompensasi finansial, tetapi juga melalui apresiasi non-materi seperti pengakuan prestasi, pemberian tanggung jawab yang lebih besar, atau kesempatan mengikuti program pengembangan di tingkat nasional maupun internasional.

4. Pembinaan Berkelanjutan melalui Coaching dan Mentoring.

Untuk memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional dan meningkatkan motivasi, perusahaan disarankan mengembangkan program *coaching* dan *mentoring* secara sistematis. Hal ini akan membantu membangun hubungan yang lebih dekat antara pimpinan dan pegawai serta mempercepat proses transfer pengetahuan dan nilai-nilai organisasi.

5. Arah Penelitian Selanjutnya

Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan variabel dengan memasukkan faktor lain yang juga berpotensi memengaruhi kinerja, seperti budaya organisasi, tingkat *employee engagement*, serta kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika peningkatan kinerja pegawai di sektor jasa kepelabuhanan.



DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, P. M., & Budiadi, S. (2015). Pengaruh Relationship Marketing Terhadap Kepuasan Pelanggan Asuransi Jiwa Prudential Cabang Kota Surabaya. *Jurnal Pendidikan Tata Niaga*, 3(3), 1–13.
- Amelia, S. L., & Widayanto, W. (2019). Pengaruh Relationship Marketing dan Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan (Studi Pada Pelanggan PT. Nasmoco Pemuda Semarang Bagian Servis). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 9(1), 242–251.
<https://doi.org/10.14710/jiab.2020.26330>
- Arikunto, S. (2012). Prosedur penelitian : suatu pendekatan praktik / Suharsimi Arikunto | OPAC Perpustakaan Nasional RI. In *Jakarta: Rineka Cipta*.
- Bloemer, J. M., & Kasper, H. D. P. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16(2), 311–329. [https://doi.org/10.1016/0167-4870\(95\)00007-B](https://doi.org/10.1016/0167-4870(95)00007-B)
- Danish Ali, Mohammad Alam, & Hazrat Bilal. (2021). The Influence of Service Quality, Price, and Environment on Customer Loyalty in the Restaurant's Industry: The Mediating Role of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 7(1), 143–154.
<https://doi.org/10.26710/jafee.v7i1.1587>
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21.

<https://doi.org/10.1177/002224299205600103>

- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris. Edisi 3*.
- Griffin, J. (2005). (2014). Customer Loyalty Menumbuhkan dan Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan. In *Jakarta: Erlangga* (Vol. 53, Issue 9, pp. 1689–1699).
- Grönroos, C. (1997). Keynote paper From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(4), 322–339. <https://doi.org/10.1108/00251749710169729>
- Islahulhair, I., & Muhajirin, M. (2022). Pengaruh Ekspektasi Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas (Studi Kasus Pada Pelanggan Internet PT. Telkom Cabang Bima). *JUEB : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(2). <https://doi.org/10.55784/jueb.v1i2.106>
- J.C.J Elenora, D., Tanuwijaya, H., & Suhandiah, S. (2024). *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan dan Dampaknya Terhadap Pembelian Ulang Di Outlook Barbershop*. 6(2), 944–951. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i2>
- Jugenheimer, D. W. (1979). Brand Loyalty, Measurement and Management. Jacoby, Jacob, and Robert W. Chestnut. New York: John Wiley & Sons, 1978. 120 pp. *Journal of Advertising*, 8(2), 46–46. <https://doi.org/10.1080/00913367.1979.10717981>
- Kotler, P., Keller, K. L., Tan, C. T., Ang, S. H., & Leong, S. M. (2018). *Marketing management : an Asian perspective*. Pearson Education Limited.
- Kurnia Sari, Y. (2017). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Relationship Marketing

- Dan Corporate Social Responsibility Terhadap Loyalitas Dan Kepuasan Nasabah Bank. *Jurnal Bisnis & Manajemen* Vo.17, No. 2, 2017 : 1 - 14.
- Maryamah, N., Widowati, M., & Nurul Fajria, R. (2023). Analisis Pengaruh Relationship Marketing, Kualitas Layanan, dan Penggunaan M-Banking Terhadap Loyalitas Nasabah PT Bank Syariah Indonesia (Studi Kasus pada Masyarakat di Kota Semarang). *KEUNIS*, 11, 58 Maryamah, N., Widowati, M., Nurul Fajria, R. (. <https://doi.org/10.32497/keunis.v11i1.3788>
- Monica, B. (2022). Pengaruh Customer Relationship Marketing Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Nasabah Bank Syariah Indonesia Cabang Medan Petisah. *Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area Medan*.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Nguyen, C. L., & Notteboom, T. (2016). Dry Ports As Extensions of Maritime Deep-Sea Ports: A Case Study of Vietnam. *Journal of International Logistics and Trade*, 14(1), 65–88. <https://doi.org/10.24006/jilt.2016.14.1.65>
- Pangesti, E. N., Resmi, S., & Utami, A. M. (2024). Pengaruh Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan pada Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Gunungkidul. *Cakrawala Bisnis*, 5(1), 17–28.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41. <https://doi.org/10.2307/1251430>

- Putri, Y. L., & Utomo, H. (2017). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Pelanggan Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening (Studi Persepsi Pada Pelanggan Dian Comp Ambarawa). *Among Makarti*, 10(1), 70–90. <https://doi.org/10.52353/ama.v10i1.147>
- Ramadhan, V. F. (2018). Pengaruh Relationship Marketing Terhadap Kepuasan Pelanggan yang Menginap di Vila Lotus Bali. In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. (Vol. 62, Issue 2). administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id%0A63
- Roynaldus A. K. Agung, Antonius Philipus Kurniawan, & Paulus Juru. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan PT. Borwita Citra Prima Maumere. *Jurnal Projemen UNIPA*, 9(2), 18–31. <https://doi.org/10.59603/projemen.v9i2.42>
- Salindra, Siangto, Ilmi, Z., & Wijaya, A. (2021). The Effect of Relationship Marketing and Service Quality on Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Mitra Bisnis Segment of Bank BTPN Kalimantan. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 6(3), 91–101. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2021.v06i03.006>
- Salma, A. (2024). Peningkatan Costumer Loyalty Melalui Relationship Marketing, Sharia Service Quality, dan Customer Satisfaction Sebagai Variabel Intervening. *Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang*.
- Santoso, L. R., & Japariato, E. (2015). Pengaruh Relationship Marketing Terhadap Kepuasan Pelanggan Dan Loyalitas Pelanggan Koran Kompas Di Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran PETRA Vol. 1, No. 1, (2015) 1-11*.
- Sugiyono. (2013). Metode penelitian dan pengembangan pendekatan kualitatif,

- kuantitatif, dan R&D. In *Penerbit Alfabeta* (Vol. 1, Issue 2015).
- Supriyanto, A., Wiyono, B. B., & Burhanuddin, B. (2021). Effects of service quality and customer satisfaction on loyalty of bank customers. *Cogent Business and Management*, 8(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1937847>
- Syah, N. H., Iswanto, H., Fauzan, T. R., & Siahaya, S. L. (2023). Hubungan Relationship Marketing Terhadap Loyalitas. *Jurnal Edunomika*, 8(1), 1–8.
- Tjiptono, F. (2014). *Pemasaran Jasa: Prinsip, Penerapan dan Penelitian*.
- Umar, H. (2003). *Metode Riset : Perilaku Konsumen Jasa*. Jakarta : Ghalia Indonesia, 2003.
- Ummah, I., & Walyoto, S. (2024). Pengaruh Relationship Marketing, Kualitas Produk, dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan. In *Journal of Economics and Business Research* (Vol. 3, Issue 2).
- Yadav, B. K., & Singh, A. (2014). Relationship marketing research (1983-2012): an academic review and classification. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 8(4), 221.
<https://doi.org/10.1504/ijecrm.2014.067511>
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 3rd Editio.