

PERAN KEPERCAYAAN INTERPERSONAL SEBAGAI MEDIASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BAPPEDA KABUPATEN WAKATOBI (*The Role of Interpersonal Trust as a Mediation of Transformational Leadership towards Employee Performance in BAPPEDA Wakatobi Regency*)

Asniati

koroenasniati@gmail.com

Program Studi Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Halu Oleo

La Hatani

lahatani@uho.ac.id

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Wahyuniati Hamid

wahyuniati@uho.ac.id

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Samdin

samdin61@gmail.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Nursaban Rommy Suleman

nursabansuleman@gmail.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

La Ode Asfahyadin Aliddin

asfahyadin.laode@gmail.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Info Jurnal

Sejarah Artikel:

Diterima

21 – 09 – 2021

Disetujui

30 – 09 – 2021

Dipublikasikan

07 – 10 - 2021

Keywords:

Employee

Performance;

Transformational

Leadership; Trust

Klasifikasi JEL:

Abstract

The purpose of this research is to test and explain the influence of transformational leadership on employee performance through the role of interpersonal trust mediation in BAPPEDA Wakatobi Regency. This research approach is a survey with an explanatory research design. Data collection is done on a online basis using instruments in the form of questionnaires through the <https://forms.gle/2wevLGgXLtUmm2Ow6> page. The population of this study is all employees in BAPPEDA Wakatobi Regency as many as 32 people. The analysis equipment used in hypothesis testing is Partial Least Square (PLS). The results showed that transformational leadership has a positive and significant influence on interpersonal trust and employee performance. Interpersonal trust has a positive and significant effect on employee performance. Finally, the results of the study proved interpersonal trust acts as a partial mediation influence between transformational leadership on employee performance. This means that increased interpersonal trust is significantly influenced by transformational leadership. Furthermore, interpersonal trust has a significant contribution to improving employee performance. Finally, good transformational leadership can also contribute significantly toward improvement of employee performance in BAPPEDA Wakatobi Regency.

I. PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai penyelenggara negara yang menjalankan roda pemerintahan dan sebagai pelaksana pembangunan dituntut memenuhi kualifikasi integritas, profesional, netral dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat. Penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia telah terjadi perubahan, karena adanya tuntutan otomi daerah tidak dapat dipungkiri reformasi birokrasi sangat dibutuhkan. Jelas pelaksanaan pembangunan pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) di Indonesia tidak dapat dilakukan secara terpisah-pisah harus dengan pendekatan yang menyeluruh yang menyentuh berbagai aspek yang sesuai dengan sasaran yang direncanakan dan tujuan pembangunan.

Implementasi birokrasi di Indonesia dan khususnya di daerah saat ini terutama pada instansi pemerintah banyak mendapatkan kritikan dan sorotan, karena itu sangat dibutuhkan inisiatif reformasi birokrasi setiap lini. Tujuan inisiatif reformasi agar mengimplementasikan pemerintahan yang bersih, menyelenggarakan layanan publik yang responsif dan cepat, meningkatkan visibilitas program dan memodernisasi sistem manajemen lembaga merupakan bagian dari tonggak reformasi. Desentralisasi di Indonesia terjadi relatif cepat, masih terdapat banyak persoalan, hambatan dan tantangan yang dihadapi oleh pemerintah seperti tata kelola pemerintahan yang buruk, administrasi yang tidak efisien serta kerangka pengukuran kinerja yang belum terstruktur dengan baik.

Permasalahan yang sering muncul di organisasi publik khususnya pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi masih menjadi sorotan masyarakat dicermati dari banyaknya keluhan dari masyarakat pada kinerja aparatur sipil negara karena belum menunjukkan kapabilitas maksimal dalam menjalankan tugas, mengakibatkan rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap kinerja ASN pemerintah.

Ironisnya berdasarkan fakta yang terjadi dari hasil *pra-survey* kesenjangan empiris dalam studi ini bahwa keputusan pimpinan pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi bersifat *top-down*, dimana para pegawai hanya menjadi pelaksana kebijakan yang seharusnya menjadi ujung tombak dalam pelayanan sehingga berakibat pada kinerja pegawai yang tidak maksimal. Selanjutnya kurangnya penghargaan atas prestasi yang dicapai pegawai juga menyebabkan ketidakpercayaan pegawai, sehingga tidak memberikan nilai tambah bagi organisasi, tetapi hanya sekedar pekerjaan itu selesai sudah merupakan suatu yang baik bagi pegawai tersebut. Kondisi tersebut berakibat pada terciptanya kepercayaan interpersonal pegawai dan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas kurang maksimal.

Hasil observasi awal yang dilakukan peneliti, fenomena yang terjadi pada pegawai pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi bahwa masih terdapat pegawai yang merasa tidak percaya terhadap perilaku atasan tetapi tidak diungkapkan langsung pada atasannya sehingga mempengaruhi sikap pegawai tersebut dalam bekerja yaitu pekerjaan yang diberikan tidak diselesaikan tepat waktu, sering melalaikan tugas yang diberikan oleh atasan karena menerima ajakan dari rekan kerjanya dan sering meninggalkan kantor saat jam kerja, dan masih ada juga kepala bidang yang merangkap sebagai Kepala Desa sehingga mempengaruhi penyelesaian pekerjaan tepat waktu. Penerapan sistem kontrol manajemen pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi dalam upaya pengukuran kinerja pegawai merupakan komponen integral, telah dikaji baik dari perspektif fungsional, perilaku, interpretatif dan kritis. Namun merancang dan mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja yang efektif sangat kompleks dan dinamis.

Berdasarkan fenomena empiris yang dituangkan dalam Resntra BAPPEDA Kabupaten Wakatobi tahun 2016-2021, menunjukkan bahwa secara kumulatif, diidentifikasi beberapa permasalahan menurut tugas dan fungsi pelayanan BAPPEDA Kabupaten Wakatobi yang diuraikan sebagai berikut :

1. Masih terbatasnya jumlah dan kualitas SDM perencana dalam menyusun dokumen perencanaan pembangunan daerah;
2. Belum optimalnya pengendalian dan evaluasi terhadap pelaksanaan perencanaan;
3. Belum optimalnya analisa usulan program dan kegiatan Perangkat Daerah sehingga terjadi ketidak selarasan output dan outcome yang dihasilkan;
4. Masih kurangnya komitmen dan konsistensi Perangkat Daerah terhadap pelaksanaan perencanaan daerah;
5. Belum tersedianya aplikasi *e-planning* dan *e-monev* dalam rangka membangun perencanaan

- dan evaluasi yang terintegrasi antar Perangkat Daerah.
6. Belum optimalnya pemanfaatan hasil kajian/penelitian sebagai dasar dalam pengambilan kebijakan pembangunan daerah;
 7. Masih minimnya pemanfaatan Iptek dan pengembangan Inovasi Daerah;
 8. Masih terbatasnya jumlah dan kualitas SDM yang mendukung penyelenggaraan kelitbangan daerah.

Merujuk pada identifikasi masalah diatas penelitian ini difokuskan pada permasalahan belum optimalnya kinerja SDM aparatur; kurangnya pemahaman pegawai terhadap tupoksinya; kurangnya koordinasi antar pegawai; masih terbatasnya jumlah dan kualitas SDM yang mendukung penyelenggaraan kelitbangan daerah dan kurang optimalnya penggunaan prasarana dan sarana. Secara obyektif pengukuran kinerja pemerintah diharapkan dapat memberikan akuntabilitas dalam pelaporan serta memberikan tingkat kepastian layanan kepada masyarakat kerena setiap pegawai yang diberi mandat bertindak atas nama pemerintah dapat melaksanakan tugas dengan terbaik. Fakta lain yang menunjukkan sebagai isu strategis pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi karena adanya berbagai tuntutan dan aspirasi masyarakat yang belum terakomodir secara maksimal masih menjadi titik rawan terjadinya pemaksaan kehendak yang dapat menjurus sebagai tindakan yang bersifat anarkis.

Kinerja pegawai pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi belum maksimal juga dapat ditunjukan masih terbatasnya jumlah dan kualitas SDM. Karena itu jumlah pegawai yang belum memadai dibandingkan dengan beban tugas yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah. Selanjutnya dari fenomena telah dikemukakan tersebut maka rujukan yang menjadi *grand theory* dalam membangun konsep studi ini yaitu menginvestigasi dan menjelaskan pengaruh antara konstruk kepemimpinan, kepercayaan dan kinerja pegawai adalah teori Manajemen SDM. Manajemen SDM menurut Armstrong (2020:3) adalah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pelaksanaan pekerjaan pegawai, pengembangan dan kesejahteraan pegawai yang bekerja di organisasi. Konsisten dengan Dressler (2019:2) mengemukakan manajemen SDM yaitu proses mendapatkan pegawai (seleksi), melatih, pemberian kompensasi, penilaian hasil kerja pegawai, menjalin hubungan kerja, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Merujuk pada teori Manajemen SDM untuk menginvestigasi dan menguji hubungan antara konstruk dalam studi ini difokuskan pada kinerja pegawai. Konsep kinerja pegawai atau prestasi kerja adalah ukuran untuk mengidentifikasi hasil akhir dari pencapaian pegawai terhadap tugas yang diemban pegawai dalam organisasional. Lebih lanjut pengukuran kinerja pegawai dalam riset ini dioperasionalkan melalui SKP yang merujuk pada PP No. 30 tahun 2019 dan Permenpan No. 8 Tahun 2021 bahwa kinerja PNS secara sistemik mengintegrasikan antara SKP yang terdiri dari indikator kuantitas, kualitas, dan waktu. Kemudian perilaku kerja yang penilainya terdiri dari orientasi pelayanan, komitmen kerja, Inisiatif kerja kerjasama dan kepemimpinan.

Peningkatan kinerja pegawai pada sektor publik, baik secara teoritis maupun empiris dipengaruhi berbagai faktor, namun dalam penelitian ini lebih difokuskan pada kepemimpinan transformasional dan kepercayaan interpersonal baik secara langsung maupun tidak langsung. Teori yang dirujuk untuk menjelaskan kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan dan kinerja pegawai dikemukakan oleh McAllister (1995) menjelaskan bahwa perkembangan dan perubahan mendasar dalam ilmu organisasi telah menyoroti peran penting dari hubungan berbasis kepercayaan dalam menjaga efektivitas individu dan organisasi Hubungan berbasis kepercayaan menghasilkan transparansi politik, komunikasi yang efektif, dan kolaborasi keterampilan di antara pegawai. Karena itu kepercayaan merupakan salah satu faktor terpenting dalam menciptakan interaktivitas dan sinergi antar pegawai. Menurut Boies *et al.* (2015) saat ini, dalam menghadapi tuntutan yang meningkat akan lingkungan kompetitif yang kompleks, organisasi mencari kerjasama dan kerja tim sebagai solusi untuk menghadapi tantangan dan masalah di antara tingkat hierarki dalam organisasi.

Kepercayaan di antara sesama pegawai merupakan salah satu elemen kunci dalam memastikan peningkatan kinerja pegawai. Kepercayaan interpersonal atau antar individu pegawai dapat meningkatkan kemampuan pegawai untuk bekerjasama, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Kepercayaan interpersonal sesama rekan kerja pegawai dihasilkan dari pengaruh tidak langsung kepemimpinan pada pegawai dengan merangsang komunikasi dalam tim (Boies *et al.*, 2015). Kepercayaan pada pemimpin merupakan keadaan psikologis yang mencakup ekspektasi positif tentang tujuan atau perilaku pemimpin dalam situasi berisiko (Gao *et al.*, 2011). Kepercayaan tidak hanya tentang hubungan pemimpin-pengikut tetapi juga untuk interaksi antara sesama pegawai. Dengan demikian kepercayaan interpersonal memainkan peran penting dalam membangun dan

menjaga hubungan sosial, mempromosikan kolaborasi kerja dan kerja tim yang efektif (Alsharo *et al.*, 2017).

Kepercayaan awal di antara pegawai dibentuk berdasarkan penilaian atas kesamaan karakteristik demografis dan informasi tentang pegawai. Informasi tersebut dikirimkan melalui komunikasi awal antara pegawai. Proses komunikasi yang cepat ini mentransfer informasi yang melibatkan penilaian para pegawai tentang kemampuan rekan atau teman sejawat untuk menciptakan kepercayaan. Hasil studi terbaru telah memperkenalkan kepemimpinan sebagai salah satu penentu kepercayaan yang paling penting (Han *et al.*, 2020, Khattak *et al.*, 2020, Mahdikhani dan Yazdani, 2020). Ketika para pegawai mempercayai seorang pemimpin, mereka yakin bahwa kepentingannya tidak akan disalahgunakan. Kepercayaan umumnya digunakan untuk mengukur kualitas pertukaran sosial antara pengikut dan pemimpin.

Berdasarkan perspektif lain, peningkatan kepercayaan pengikut pada pemimpin merupakan salah satu mekanisme utama pengaruh dalam kepemimpinan transformasional (Zhu *et al.*, 2013). Ciri-ciri kepemimpinan transformasional (terutama pengaruh ideal, inspiratif dan mengedepankan emosi dan motivasi) mendorong proses komunikasi, menciptakan komunikasi terbuka dan kepercayaan pegawai (Bass dan Avolio, 2008). Karena itu Jung dan Avolio (2000) menyarankan kepercayaan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Mempercayai teman sejawat adalah salah satu dasar penting dalam menciptakan lingkungan yang bersahabat dan kerja tim di antara pegawai untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Perilaku pemimpin transformasional terhadap tim meliputi penekanan pada identitas tim, menciptakan perspektif tim dan pembuatan kelompok kelompok kerja berdasarkan program. Secara spesifik, pemimpin transformasional meningkatkan kepercayaan pegawai sebagai panutan (Ojha *et al.*, 2018). Karena itu, kepercayaan merupakan elemen kunci dan berperan sebagai fasilitator dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan mendorong kolaborasi antar pegawai (Pinjani dan Palvia, 2013). Fokus utama dari studi ini adalah pada kepercayaan interpersonal pegawai BAPPEDA Kabupaten Wakatobi. Karena itu, diasumsikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kepercayaan interpersonal dan kinerja pegawai serta kepercayaan interpersonal berperan positif sebagai variabel mediasi.

Hasil kajian empiris oleh Kale (2020) dan Lai *et al.* (2020) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dapat ditransmisikan pada pencapaian kinerja pegawai. Pemimpin dengan gaya transformasional mampu membuat para pegawai berprestasi menuju visi organisasi pada akhirnya memberikan imajinasi lebih jelas tentang kinerja yang diinginkan dan tujuan yang ingin dicapai. Karena itu kepercayaan interpersonal berperan sebagai mediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai oleh Altunoğlu *et al.* (2019), Khan *et al.* (2019), Ben Sedrine *et al.* (2020), Mahdikhani dan Yazdani (2020), Khattak *et al.* (2020). Selain itu kepercayaan interpersonal berperan sebagai moderasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai oleh Pujiono *et al.* (2020). Namun Hussain *et al.* (2018) menemukan kepercayaan afektif dan kepercayaan kognitif memediasi secara negatif pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

Penelitian ini bermaksud ingin menginvestigasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepercayaan interpersonal terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui peran mediasi kepercayaan interpersonal. Dengan demikian dipandang perlu adanya penelitian lanjutan khususnya pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi. Hasil telaah teoritis, penelitian terdahulu, dan fenomena yang bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepercayaan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai masih menjadi perdebatan baik para ahli secara teoritis maupun para praktis secara empiris, sehingga diperoleh celah yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

II. TINJAUAN LITERATUR

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah proses memberi inspirasi pada orang lain untuk bekerja keras dalam rangka menyelesaikan tugas-tugasnya. Sejak Burns (1978) mengajukan konsep dan contoh penerapan kepemimpinan transformasional melalui perbandingan dengan kepemimpinan transaksional, dan Bass (1985) menguraikan definisi dan dimensi kepemimpinan transformasional yang telah diteliti dan digunakan sebagai kerangka kerja yang bermanfaat untuk memahami efektivitas pemimpin. Ketika Bass (1985) mengartikulasikan konsep kepemimpinan transformasional didalam bukunya, terutama menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai di luar

ekspektasi. Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu konstruksi yang paling banyak diteliti dalam kepemimpinan dan bidang terkait selama tiga dekade terakhir (Gilbert *et al.*, 2016). Dengan demikian indikator pengukuran kepemimpinan transformasional pada penelitian ini menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang diadopsi dari MLQ-5X oleh Bass dan Avolio (2008), Gary Yukl (2013:313) Kreitner dan Kinicki (2014:359) meliputi: *Attributed charisma* (karisma), *Idealized influence* (pengaruh ideal), *Inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), *Individualized consideration* (pertimbangan individual). Selanjutnya juga dikembangkan melalui penelitian Malek (2018), Kim dan Park (2019), Khan *et al.* (2019), Mahdikhani dan Yazdani (2020), Han *et al.* (2020), Abu Nasra dan Arar (2020), Ben Sedrine *et al.* (2020), Khattak *et al.* (2020), Chan (2020) dan Yang *et al.* (2020).

Kepercayaan (Trust)

Kepercayaan interpersonal, adalah keyakinan yang berfokus pada kepercayaan antar rekan kerja atau teman sejawat, yang merupakan faktor penting dalam menjelaskan berbagai dinamika dan interaksi dalam organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Karena itu kepercayaan merupakan keyakinan timbal balik terhadap orang lain atau kelompok lain serta kesediaan untuk saling memberi dan menerima satu sama lain melalui perkataan, tindakan, perilaku atau keputusan seperti berkata jujur, berperilaku adil, memberi dukungan, tepat dalam mengambil keputusan, dapat diandalkan, memiliki integritas, konsisten, bersikap terbuka dan perhatian terhadap rekan kerja. Dengan demikian pengukuran variabel kepercayaan interpersonal dalam penelitian terdiri dari enam indikator yaitu: (1) integritas, (2) kebaikan hati, (3) konsistensi, (4) kehandalan, (5) loyalitas dan (6) keterbukaan/transparansi yang merupakan hasil sintesa teori kepercayaan yang dikemukakan oleh Mayer *et al.* (1995), Kreitner dan Kinicki (2014), Robbins dan Judge (2015) serta hasil penelitian Hussain *et al.* (2018), Altunoğlu *et al.* (2019), Khan *et al.* (2019), Mahdikhani & Yazdani (2020), Khattak *et al.* (2020).

Kinerja Pegawai

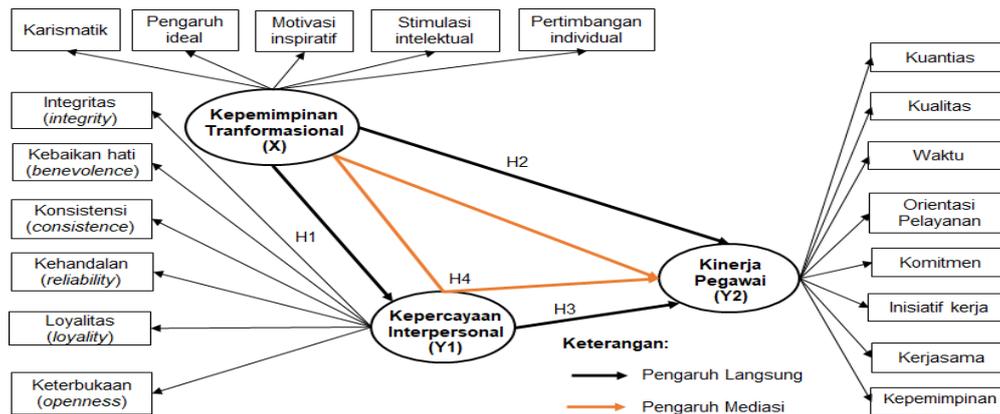
Kinerja pegawai merupakan seperangkat nilai dari perilaku pegawai secara formal yang berkontribusi positif dan negatif pada tujuan organisasi. Dengan demikian pengelolaan kinerja pegawai adalah cara unik yang berorientasi pada tujuan dan berkesinambungan untuk menilai dan mengelola kinerja karyawan. Pengelolaan kinerja adalah proses yang kontinyu untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individu maupun tim dan menyelaraskan kinerjanya sesuai tujuan organisasi Dessler (2019:286).

Pengukuran tingkat capaian kinerja pemerintah khususnya pegawai BAPPEDA Kabupaten Wakatobi merujuk pada SKP berdasarkan PP No. 30 tahun 2019 dan Permenpan Nomor 8 Tahun 2021 bahwa pengukuran kinerja PNS secara sistemik mengkolaborasikan antara SKP dan perilaku kerja. Pengukuran kinerja pegawai terdiri dari 2 unsur yaitu SKP meliputi indikator: (1) kuantitas, (2) kualitas, dan (3) waktu. Sementara perilaku kerja terdiri dari indikator: (1) orientasi pelayanan, (2) komitmen, (3) Inisiatif kerja, (4) kerjasama dan (5) kepemimpinan. Selanjutnya disintesa dengan teori kinerja yang diadopsi dari Mathis & Jackson (2011); Dessler (2015); Sedarmayanti (2016) dan hasil penelitian Rohmat *et al.* (2018), Khan *et al.* (2019), Gökhan & Kuzey (2019), Pujiono *et al.* (2020), Chan (2020), Han *et al.* (2020), Khattak *et al.* (2020), Mahdikhani dan Yazdani (2020).

Hubungan Antara Variabel kepemimpinan transformasional, kepercayaan interpersonal dan kinerja pegawai

kepercayaan interpersonal berperan sebagai mediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Selain itu kepercayaan interpersonal berperan sebagai moderasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai oleh Pujiono *et al.* (2020).

Hasil telaah teoritis dan kajian empiris yang bersumber dari penelitian terdahulu, maka kerangka konsep studi dirancang menggunakan tiga konstruk yaitu: kepemimpinan transformasional, kepercayaan interpersonal dan kinerja pegawai. Lebih jelasnya pengujian dari ketiga konstruk baik secara langsung maupun tidak langsung (mediasi) pada studi ini dapat disajikan melalui kerangka konseptual yang disajikan sebagai berikut.



Gambar Kerangka Konseptual
 Sumber: Kajian Teoritis dan Empiris

Berdasarkan kerangka konseptual pada gambar diatas maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini sebagai berikut:

Hasil telaah teoritis yang menjadi dasar pengujian konstruk kepemimpinan transformasional, kepercayaan dan Kinerja pegawai oleh Bass (1990:19) dan Bass & Avolio (1992) bahwa kepemimpinan transformasional berfokus membantu pengikut mencapai kinerja, dengan menjadi panutan (pengaruh ideal), mengkomunikasikan harapan dan tujuan (motivasi inspirasional), mempromosikan kecerdasan dan rasionalitas (stimulasi intelektual) dan memberikan perhatian pribadi (pertimbangan individual). Pendapat yang sama Jung dan Avolio (2000:952) dan Dvir *et al.*, (2002:735) bahwa pemimpin transformasional memberikan pengaruh ideal pada pengikut dengan memperluas dan meningkatkan tujuan, memunculkan tingkat kepercayaan pada pengikut untuk melakukan pekerjaan di luar ekspektasi. Kepemimpinan transformasional adalah salah satu faktor penentu dalam mempengaruhi persepsi, sikap dan perilaku teladan pemimpin, sehingga memperkuat ikatan emosional dan mengurangi konflik dalam organisasi, peningkatan kepercayaan, motivasi, kepuasan kerja kinerja pegawai (Nemanich & Keller, 2007 dan Zhu *et al.*, 2013). Konsisten dengan pendapat Yulk (2013:313) dan Dust *et al.* (2014) penerapan kepemimpinan transformasional diharapkan pengikut merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, loyalitas dan rasa hormat kepada pemimpin, kemudian membantu pegawai memenuhi kebutuhan dan menghadapi tantangan, sehingga terjadi peningkatan kepercayaan, komitmen dan kinerja pegawai.

H1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan interpersonal

Kajian teori dalam studi ini juga merujuk pada hasil sintensa *Path-Goal Leadership Theory*. Menurut House dan Mitchell (1974) dikutip dari Robbins dan Judge (2015:383) menyatakan tugas pemimpin yaitu membantu para pengikutnya dalam mencapai tujuan dan memberi pengarahan sesuai kebutuhan Teori *path-goal* menjelaskan perilaku pemimpin yang baik memiliki dampak terhadap peningkatan kepuasan dan kinerja pegawai (Luthans, 2011). Pendapat yang sama oleh Gibson *et al.* (2012) dan Daft Richard (2015:4) bahwa perilaku pemimpin yang diwujudkan melalui kemampuan untuk mempengaruhi pengikut dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

Pemimpin transformasional dapat mentransfer visi, kreativitas, memperkuat hubungan emosional dengan pengikut, membuat pengikut sadar dan percaya pada peningkatan kinerja, kemudian memahami perubahan dengan membangun kepercayaan diri dan memberdayakan bawahan untuk melakukan tugasnya (Jyoti & Dev, 2015 dan Mao *et al.*, 2019). Konsisten dengan pendapat Kale (2020) dan Lai *et al.* (2020) bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dapat ditransmisikan pada pencapaian kinerja individu dan membuat para pengikutnya berprestasi.

H2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Kajian teoritis untuk menguji konstruk kepercayaan terhadap kinerja pegawai merujuk pada pendapat Lyu dan Ferrin (2018) menyatakan bahwa kepercayaan interpersonal adalah kepercayaan berfokus pada kepercayaan antar rekan kerja atau teman sejawat, yang merupakan faktor penting dalam

menjelaskan berbagai dinamika dan interaksi dalam organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya Caldwell dan Dixon (2010) kepercayaan merupakan faktor penting yang mempengaruhi interaksi dan keberhasilan organisasi melalui pengembangan dan peningkatan kinerja individu/tim dengan membangun solidaritas antara anggota tim. Konsisten dengan pendapat Pinjani & Palvia (2013) dan Boies *et al.* (2015) kepercayaan interpersonal adalah elemen kunci yang berperan sebagai fasilitator dalam meningkatkan kinerja tim dengan mendorong kolaborasi antar anggota tim.

Kepercayaan interpersonal memainkan peran penting dalam membangun dan menjaga hubungan sosial, mempromosikan kerja kolaboratif dan efektifitas kinerja tim Alsharo *et al.* (2017). Pendapat yang sama Khan *et al.* (2018) bahwa kepercayaan merupakan faktor penting dari efektivitas organisasi dan individu, sebagai hasil dari dukungan kepemimpinan bahwa kepercayaan dapat memberikan hasil pada sikap dan perilaku, kinerja yang unggul, kesejahteraan dan reaksi positif dari pegawai.

H3. Kepercayaan interpersonal berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Kepercayaan interpersonal berperan sebagai mediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai oleh Altunoğlu *et al.* (2019), Khan *et al.* (2019), Ben Sedrine *et al.* (2020), Mahdikhani dan Yazdani (2020), Khattak *et al.* (2020). Selain itu kepercayaan interpersonal berperan sebagai moderasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai oleh Pujiono *et al.* (2020). Namun Hussain *et al.* (2018) menemukan kepercayaan afektif dan kepercayaan kognitif memediasi secara negatif pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai

H4. Kepercayaan interpersonal berperan sebagai mediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai

III. METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian ini berdasarkan paradigma *positivis* dengan pendekatan quantitative. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dimaksudkan untuk memberikan penjelasan pengaruh *causalitas* antara variabel dan selanjutnya memilih alternatif tindakan (Cooper & Schindler, 2014). Berdasarkan metode pengumpulan data studi ini adalah survei dengan menggunakan *cross section*, melalui kuesioner berupa angket dimana data hanya sekali dikumpulkan. Metode survei yaitu kegiatan penelitian dilakukan pada saat tertentu untuk menjelaskan kondisi responden (Sekaran dan Bougie, 2016:77).

Populasi studi ini adalah seluruh Aparat Sipil Negara (ASN) pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi. Jumlah pegawai negeri yang menjadi populasi penelitian ini sebanyak 33 orang. Populasi pada studi ini relatif sedikit kurang dari 100 orang dan mudah dijangkau oleh peneliti karena teman sejawat, maka semua populasi sebanyak 33 orang di jadikan responden kecuali pimpinan atau kepala BAPPEDA Kabupaten Wakatobi. Dengan demikian responden studi ini berjumlah 32 orang, yang berarti keseluruhan populasi menjadi responden penelitian. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner, yang selanjutnya dianalisis dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, masa kerja, jumlah tanggungan keluarga dan pangkat golongan. Sebanyak 32 kuesioner yang diberikan kepada responden semuanya dikembalikan. Dengan demikian tingkat pengembalian kuesioner responden yang diperoleh adalah 100 %. karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin karyawan pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan sebesar 56,25%, jika dibandingkan dengan laki-laki hanya sebesar 43,75%. Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi adalah perempuan. responden dalam penelitian ini sebagian besar umur responden adalah pada umur 31-40 tahun (62,50%). Fakta ini menunjukkan pegawai pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi berada pada umur yang produktif dalam mendukung operasional organisasi, sehingga diharapkan akan mampu bersaing dan mampu menunjukkan kinerja yang tinggi. menunjukkan sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir adalah sarjana (S1) sebesar 75%. Kondisi ini menunjukkan tingkat pendidikan pegawai pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi sudah tinggi atau memadai, sehingga dengan mudah memahami kepemimpinan, kepercayaan dan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Dengan demikian pegawai dengan tingkat pendidikan tinggi mampu bekerja pada tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang tinggi Robbins dan Timothy (2018). bahwa diketahui masa kerja para pegawai pada BAPPEDA

Kabupaten Wakatobi sebagian besar 10-15 tahun 53,13%). Responden berdasarkan masa kerja, Kondisi ini menunjukkan pegawai pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi telah memiliki masa kerja yang sudah lama dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan sesuai kemampuannya. Fakta ini berkaitan erat dengan keterampilan dan kemampuan kerja pegawai dalam memahami tugas yang diberikan pimpinan, kepercayaan dan kinerja pegawai.

Hubungan masa kerja dengan kinerja pegawai menurut Robbins dan Timothy (2018) menyatakan orang-orang yang telah lama bekerja pada organisasi lebih produktif dibandingkan dengan yang masa kerjanya lebih rendah. Karakteristik responden berdasarkan jumlah tanggungan keluarga menunjukkan bahwa jumlah tanggungan pegawai bervariasi, dimulai dari yang tidak memiliki tanggungan sampai yang memiliki tanggungan. Jumlah tanggungan para pegawai mayoritas sebanyak 1-4 orang yaitu 65,63%. Fakta ini menjelaskan bahwa semakin besar tanggungan seorang kepala keluarga maka jumlah kebutuhan yang dipenuhi semakin meningkat. Besarnya jumlah tanggungan keluarga akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai karena tuntutan kebutuhan. Karakteristik responden berdasarkan pangkat/golongan pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi sebagian besar berada pada pangkat/golongan III/a-III/d sebanyak 26 orang atau 81,25%. Kondisi ini menunjukkan potensi pegawai pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi sudah mampu dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuannya. Berdasarkan jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, masa kerja, jumlah tanggungan, dan pangkat/golongan yang dimiliki setiap responden diharapkan bahwa semua pegawai yang terlibat dalam penelitian ini mempunyai tingkat pemahaman dan pengetahuan yang memadai untuk menjawab pernyataan- pernyataan dalam instrumen. Sehingga informasi yang diperoleh peneliti relevan dengan tujuan penelitian.

Uji Asumsi *Partial Least Square* (PLS)

Langkah awal dalam penerapan analisis *Partial Least Square* (PLS) perlu dilakukan uji asumsi linieritas, yaitu hubungan antar konstruk laten yang diuji memiliki hubungan linier. Pengujian asumsi linearitas studi ini, dengan menggunakan metode *Curve of Fit* menggunakan *software* SPSS, Hasilnya disajikan secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 4. Rujukan yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu model dikatakan linear jika model linear signifikan atau bila seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian nonsignifikan. Pengujian linearitas data bertujuan untuk melihat apakah model yang digunakan merupakan model linear.. Hasil pengujian linearitas hubungan antar variabel yang diuji pada studi ini.

Hubungan Antara Variabel		Hasil uji linearitas			
		RSquare	F	Sig.	Hasil
Kepemimpinan tranformasional	Kepercayaan interpersonal	0,760	95,076	0,000	Linear
Kepemimpinan tranformasional	Kinerja pegawai	0,790	112,869	0,000	Linear
Kepercayaan interpersonal	Kinerja Pegawai	0,830	146,448	0,000	Linear

Sumber: Data primer diolah SPSS, Tahun 2021 (Lampiran 4)

Hasil pengujian asumsi linearitas pada Tabel 5.10 diperoleh bahwa pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap kepercayaan interpersonal dan kinerja pegawai dapat dikatakan linear karena tingkat signifikansinya ($\rho < 0,05$) atau 5%. Hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa semua hubungan antara variabel yang terdapat dalam model struktural adalah linear, sehingga asumsi linearitas pada analisis PLS terpenuhi. Dengan demikian membuktikan bahwa data yang digunakan memenuhi persyaratan linearitas, sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran (*measurement model*) dalam riset ini bertujuan untuk menilai variabel-variabel indikator (*observed variabel*) yang merefleksikan sebuah konstruk atau variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis atas indikator-indikator yang digunakan diuji agar

memberikan makna. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator variabel latennya. *Outer loading* $\geq 0,70$ sangat direkomendasikan, namun demikian nilai faktor *loading* 0,50-0,60 masih dapat ditolerir (Solimun, 2010). *Outer model* atau *measurement model* adalah penilaian atas validitas dan reliabilitas variabel penelitian. Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *discriminant validity*, *composite reliability* dan *convergent validity*. Berdasarkan ketiga kriteria penilaian model pengukuran dari hasil *bootstrapping*.

1. *Discriminant validity* dengan menggunakan nilai *cross loading*. Jika nilai *cross loading* setiap indikator variabel baik, jika lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* variabel lain, maka indikator tersebut dikatakan valid. Hasil komputasi program PLS nilai *Cross Loading* dalam penelitian ini.

Indikator	Kepemimpinan transformasional (X)	Kepercayaan interpersonal (Y1)	Kinerja Pegawai (Y2)
X1	0.971	0.843	0.803
X2	0.853	0.743	0.754
X3	0.829	0.755	0.713
X4	0.944	0.776	0.731
X5	0.902	0.694	0.692
Y1.1	0.685	0.931	0.638
Y1.2	0.668	0.885	0.622
Y1.3	0.705	0.926	0.690
Y1.4	0.635	0.934	0.666
Y1.5	0.409	0.723	0.442
Y1.6	0.627	0.837	0.553
Y2.1	0.667	0.634	0.868
Y2.2	0.545	0.546	0.910
Y2.3	0.577	0.548	0.892
Y2.4	0.633	0.623	0.958
Y2.5	0.723	0.729	0.893
Y2.6	0.747	0.786	0.936
Y2.7	0.629	0.654	0.914
Y2.8	0.700	0.675	0.869

Sumber : Hasil olahan data PLS, Tahun 2021

Hasil komputasi pada Tabel ini dapat diuji dengan kriteria jika nilai *cross loading* setiap indikator variabel lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* variabel lain, maka indikator tersebut dikatakan valid. Hasil perhitungan *cross loading* menunjukkan seluruh nilai *cross loading* indikator variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan interpersonal dan kinerja pegawai berada di atas nilai *cross loading* dari variabel laten lainnya serta berada dalam ambang batas toleransi $> 0,70$ (Hair *et al.*, 2010), sehingga instrumen penelitian dikatakan valid secara diskriminan.

2. *Discriminant validity* dengan menggunakan *square root of average variance extracted* (\sqrt{AVE}). Jika nilai *square root of average variance extracted* (\sqrt{AVE}) setiap variabel lebih besar dari nilai AVE dan korelasi antara variabel laten dengan variabel laten lainnya, maka instrumen variabel dikatakan valid diskriminan. Hasil komputasi program PLS nilai *discriminant validit*.

Variabel Penelitian	AVE	Akar AVE	Korelasi		
			KT (X)	KI (Y1)	KP (Y2)
Kepemimpinan transformasional (X)	0,813	0,902	1,000		
Kepercayaan interpersonal (Y1)	0,767	0,876	0,871	1,000	
Kinerja pegawai (Y2)	0,820	0,906	0,892	0,912	1,000

Sumber : Hasil olahan data PLS, Tahun 2021 (Lampiran 5)

Berdasarkan table ini diketahui bahwa instrumen yang digunakan dalam pengukuran variabel penelitian ini dikatakan valid secara diskriminan karena nilai *square root of average variance extracted* (\sqrt{AVE})

setiap variabel lebih besar dari nilai AVE dan korelasi antara variabel laten lainnya.

3. Convergent Validity

Convergent validity mengukur validitas indikator sebagai pengukur konstruk, yang dapat dilihat dari *outer loading*. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,70$ sangat direkomendasikan (Hair *et al.*, 2017), namun demikian nilai faktor *loading* 0,50-0,60 masih dapat ditolerir dengan nilai *p-value* $< 0,05$. *Outer loading* suatu indikator dengan nilai paling tinggi, berarti indikator tersebut merupakan pengukur terkuat atau terpenting dalam merefleksikan variabel laten. Uraian pengujian dan evaluasi model pengukuran variabel penelitian ini:

Variabel dan Indikator	Rerata	Loadings			AVE	Composite Reliability (Alpha)
		Outer loading	t-statistik	Sig. t		
Kepemimpinan tranformasional	3,89				0,813	0,956
Karismatik (X1)	4,03	0,971	103,557	0,000		
Pengaruh ideal (X2)	3,78	0,853	13,442	0,000		
Motivasi inspiratif (X3)	3,88	0,829	10,993	0,000		
Stimulasi intelektual (X4)	3,98	0,944	41,536	0,000		
Pertimbangan individual (X5)	3,70	0,902	21,279	0,000		
Kepercayaan interpersonal	4,07				0,767	0,951
Integritas (Y1.1)	4,38	0,931	17,302	0,000		
Kebaikan hati (Y1.2)	4,08	0,885	16,153	0,000		
Konsistensi (Y1.3)	4,31	0,926	16,553	0,000		
Kehandalan (Y1.4)	4,19	0,934	29,933	0,000		
Loyalitas (Y1.5)	3,13	0,723	10,744	0,000		
Keterbukaan (Y1.6)	4,14	0,837	7,920	0,000		
Kinerja pegawai (Y2) :	3,99				0,820	0,973
Kuantitas kerja (Y2.1)	4,00	0,868	14,887	0,000		
Kualitas kerja (Y2.2)	3,97	0,910	20,901	0,000		
Waktu kerja (Y2.3)	3,88	0,892	16,089	0,000		
Orientasi pelayanan (Y2.4)	4,03	0,958	53,083	0,000		
Komitmen kerja (Y2.5)	3,94	0,893	9,819	0,000		
Inisiatif kerja (Y2.6)	3,89	0,936	36,989	0,000		
Kerjasama (Y2.7)	4,03	0,914	19,402	0,000		
Kepemimpinan (Y2.8)	3,78	0,869	11,127	0,000		

Sumber: Hasil olahan data PLS, 2021; Sig. t = *significant at .05 level*

Dari table di atas nampak bahwa lima indikator pengukuran variabel kepemimpinan tranformasional, enam indikator pengukuran kepercayaan interpersonal dan delapan indikator pengukuran kinerja pegawai secara keseluruhan adalah valid untuk digunakan dalam merefleksikan pengukuran variabel kepemimpinan tranformasional, kepercayaan interpersonal dan kinerja pegawai. Hasil ini dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* dari ketiga. Variabel tersebut secara keseluruhan memiliki nilai $\geq 0,70$ dan nilai *p-value* signifikan pada $\alpha = 0,05$. Mencerminkan bahwa korelasi antara seluruh indikator pengukuran positif dan signifikan dalam merefleksikan variabel kepemimpinan tranformasional, kepercayaan interpersonal dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan semua indikator variabel laten secara statistik signifikan pada ($p < 0,05$), selanjutnya nilai *estimate loadings* berkisar antara 0,723 (indikator loyalitas) sampai dengan 0,971 (indikator karismatik), karena itu validitas konvergen dari variabel laten teoritis sangat baik (Henseler *et al.*, 2016). Hasil pengujian AVE dari semua variabel laten lebih besar dari nilai *cut off* yang direkomendasikan $\geq 0,70$ (Hair *et al.*, 2016), menunjukkan validitas konvergen yang kuat. Artinya korelasi antara indikator variabel kepemimpinan transformasional, kepercayaan interpersonal dan kinerja pegawai positif dan signifikan dalam merefleksikan semua konstruk yang diuji dalam model.

Hasil analisis data variabel kepemimpinan transformasional, jika dilihat dari nilai estimasi *outer loading* yang diperoleh indikator karismatik adalah paling penting/kuat dalam merefleksikan variabel kepemimpinan transformasional. Dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* pada indikator orientasi visi paling besar diantara kelima indikator lainnya yakni sebesar 0,971 dan yang terkecil adalah indikator motivasi inspiratif sebesar 0,829. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa indikator karismatik yang dicerminkan melalui kemampuan kepala BAPPEDA Kabupaten Wakatobi dalam mengkomunikasikan visi organisasi, mampu menumbuhkan kepercayaan, rasa kagum/keteladanan, tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan orang lain dari pada kepentingan pribadi, dan memotivasi pegawai dalam menjalankan tugas merupakan indikator paling penting atau kuat dalam merefleksikan variabel kepemimpinan transformasional.

Dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* pada indikator kehandalan paling besar diantara keenam indikator lainnya yakni sebesar 0,934. Selanjutnya yang terkecil adalah indikator loyalitas sebesar 0,723. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa indikator kehandalan yang dicerminkan melalui keandalan dalam memberikan layanan sehingga mampu menciptakan kepercayaan di antara pegawai maupun pada masyarakat merupakan indikator paling penting atau dominan dalam merefleksikan kepercayaan interpersonal.

Terakhir pengukuran kinerja pegawai diperoleh indikator orientasi pelayanan adalah paling penting/kuat dalam merefleksikan variabel kinerja pegawai. Nilai estimasi *outer loading* pada indikator orientasi pelayanan paling besar jika dibandingkan dengan ketujuh indikator lainnya yaitu 0,958. Selanjutnya indikator yang terkecil adalah kuantitas kerja sebesar 0,868. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa indikator orientasi pelayanan yang direfleksikan melalui kemampuan pegawai pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi dalam memberikan pelayanan terhadap publik merupakan indikator paling penting atau dominan dalam merefleksikan variabel kinerja pegawai.

4. Composite Validity

Composite reliability menguji nilai *reliability* antara indikator dari konstruk. Hasil *composite reliability* dikatakan baik, jika nilainya di atas 0,70. Hasil pengujian *composite reliability* model pada penelitian ini dapat disajikan pada Tabel ini

Variabel Penelitian	Construct Reliability	Hasil
Kepemimpinan transformasional	0,956	Reliabel
Kepercayaan interpersonal	0,951	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,973	Reliabel

Sumber : Hasil olahan data PLS, Tahun 2019 (Lampiran 5)

Diperoleh nilai *composite reliability* variabel kepemimpinan transformasional, kepercayaan interpersonal dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa ketiga variabel laten yang dianalisis memiliki reliabilitas komposit yang baik karena nilainya lebih besar dari 0,70. Dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria atau layak untuk digunakan dalam pengukuran keseluruhan variabel kepemimpinan transformasional, kepercayaan interpersonal dan kinerja pegawai karena memiliki kesesuaian dan keandalan yang tinggi. Berdasarkan hasil evaluasi *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator serta *construct reliability* untuk indikator, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel laten masing-masing merupakan pengukur yang valid dan reliabel. Dengan demikian selanjutnya dapat diketahui *goodness of fit* model dengan mengevaluasi *inner model*.

Evaluasi Goodness of Fit Model

Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan Q^2 *predictive relevance* model yang mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model. Q^2 didasarkan pada koefisien determinasi seluruh variabel endogen. Besaran Q^2 dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik. Adapun koefisien determinasi (R^2) dari kedua variabel endogen disajikan pada ini.

Hasil Pengujian *Goodness of Fit*

Model Struktural	Variabel endogen	R-square
1	Kepercayaan interpersonal	0,759
2	Kinerja Pegawai	0,871

Sumber : Hasil olahan data PLS, Tahun 2021 (Lampiran 5)

Berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) tersebut dapat diketahui Q^2 dengan perhitungan sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - \frac{(1 - R^2_1)(1 - R^2_2)}{2} = 1 - \frac{(1 - 0,759^2)(1 - 0,871^2)}{2}$$

$$= 1 - 0,102$$

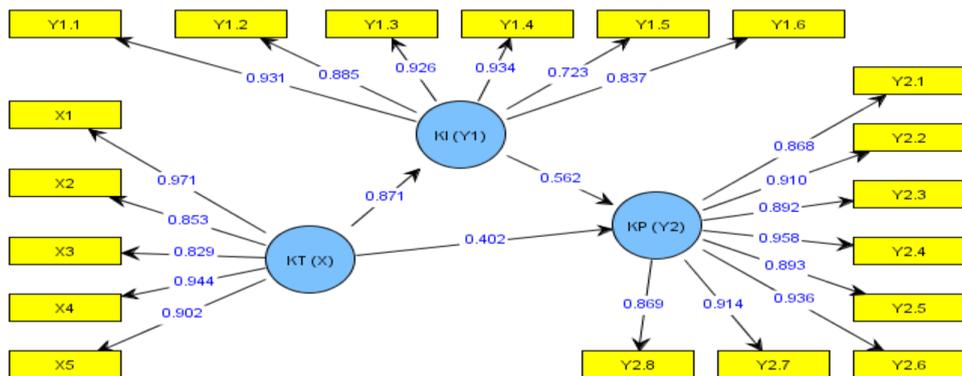
$$= \mathbf{0,898}$$

Hasil perhitungan nilai *predictive-relevance* (Q^2) = 0,898, artinya akurasi model studi ini dapat menjelaskan keragaman variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan interpersonal dan kinerja pegawai sebesar 89,80%. Sisanya 10,20% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Karena itu model yang didesain dalam penelitian ini dapat dikatakan baik atau model dikatakan memiliki nilai estimasi yang sangat baik atau akurat karena di atas 60%. Pada akhirnya model dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh parsial atau langsung

Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh secara langsung antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan interpersonal dan kinerja pegawai. Dari tiga pengaruh langsung yang diuji keseluruhannya berpengaruh positif dan signifikan yaitu: kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan interpersonal dan kinerja pegawai. Kemudian kepercayaan interpersonal terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian pengaruh antar variabel dapat diketahui dari nilai koefisien jalur dan titik kritis yang disajikan

Diagram Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis



Keterangan: KT = Kepemimpinan Transformasional (X); KI = Kepercayaan Interpersonal (Y1), KP = Kinerja Pegawai (Y2)

Sumber : Hasil olahan data PLS, Tahun 2019 (Lampiran 5)

Hasil pengujian pengaruh Langsung dan tidak langsung (mediasi) antar variabel yang disajikan pada table di bawah ini.

Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengaruh antara variable		Koefisien Jalur (β)				Hasil	
		Estimate	SD	t-statistik	p -value		
Pengaruh langsung							
H1.	KT (X) -> KI (Y1)	0.871	0.076	11.493	0.000	Sig.	Diterima
H2.	KT (X) -> KP (Y2)	0.402	0.180	2.236	0.030	Sig.	Diterima
H3.	KI (Y1) -> KP (Y2)	0.562	0.170	3.312	0.002	Sig.	Diterima
Pengaruh tidak langsung (mediasi)							
H4.	KT (X1) -> KI (Y1) -> KP (Y2)	0.287	0.116	2.465	0.017	Sig.	Diterima
Keterangan: KT = Kepemimpinan Transformasional (X); KI = Kepercayaan Interpersonal (Y1), KP = Kinerja Pegawai (Y2)							

Sumber: Hasil olahan data PLS, Tahun 2021; CR* = *significant at .05 level*

Hasil pengujian pada Diagram Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Penelitian maka pengujian koefisien jalur pengaruh langsung dan hipotesis penelitian bertujuan untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak, dapat dijelaskan sebagai berikut:

H1. Kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan Interpersonal

Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap kepercayaan interpersonal dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,871 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap kepercayaan interpersonal pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi adalah searah. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai signifingkasi (sig. *t*) sebesar $0.000 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian membuktikan bahwa kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan interpersonal dapat diterima atau didukung oleh realitas yang terjadi pada obyek penelitian ini.

H2. Kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0.402 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi adalah searah. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai signifingkasi (sig. *t*) sebesar $0.030 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian membuktikan bahwa BAPPEDA Kabupaten Wakatobi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

H3. Kepercayaan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian pengaruh kepercayaan interpersonal terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur 0.562 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti pengaruh antara kepercayaan interpersonal terhadap kinerja pegawai adalah searah. Hasil ini didukung pula dengan nilai probabilitas (Sig.*t*) sebesar $0,002 < \alpha = 0.05$. Karena itu pengujian hipotesis (H3) bahwa kepercayaan interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Artinya peningkatan kepercayaan interpersonal yang baik searah positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang diajukan didukung oleh fakta.

H4. Kepercayaan interpersonal berperan sebagai mediasi pengaruh antara Kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja pegawai

Pengujian mediasi kepercayaan interpersonal pada pengaruh antara kepemimpinan tranformasional dan kinerja pegawai (H4), pengaruh total kepemimpinan tranformasional terhadap kepercayaan interpersonal adalah positif dan signifikan ($\beta = 0,871$, dan $\rho\text{-value} = 0,000 < 0,05$). Efek tidak langsung dari kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepercayaan interpersonal juga positif dan signifikan ($\beta = 0,287$, dan $\rho\text{-value} = 0,017 < 0,05$). Koefisien jalur untuk pengaruh langsung kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja pegawai setelah adanya variabel mediasi ditemukan positif dan signifikan ($\beta = 0,402$, dan $\rho\text{-value} = 0,030 < 0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan interpersonal berperan sebagai mediasi parsial pengaruh antara kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja pegawai sehingga H4 diterima.

Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat dijadikan pertimbangan oleh peneliti selanjutnya adalah:

1. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus atau instansi lain di Kabupaten Wakatobi, hanya pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi. Selain itu pengukuran variabel penelitian dilakukan berdasarkan persepsi yang sangat ditentukan oleh daya ingat responden (pegawai) dan penilaian terhadap dirinya.
2. Pengukuran variabel kepercayaan interpersonal, kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai tidak dapat dikontrol karena proses penyebaran angket dilakukan secara online dengan laman <https://forms.gle/2wevLGgXLtUmm2Qw6> kepada pegawai yang direspon dengan menggunakan *self assessment* sehingga ada kemungkinan pegawai tidak memberikan jawaban yang sesuai mereka alami.

V. KESIMPULAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan temuan penelitian, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional, kepercayaan interpersonal dan kinerja pegawai berdasarkan persepsi responden mayoritas menyatakan sudah baik dalam pelaksanaannya pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi. Hasil tersebut diperkuat dengan hasil pengujian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan interpersonal. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional maka kepercayaan interpersonal pegawai semakin meningkat. Peningkatan kepemimpinan transformasional yang direfleksikan melalui karismatik pimpinan memiliki kontribusi yang sangat bermakna atau signifikan terhadap peningkatan kepercayaan interpersonal yang dicerminkan dengan integritas pegawai, kebaikan hati pegawai, konsistensi, kehandalan, loyalitas, dan keterbukaan/transparansi pelayanan yang diberikan.
2. Kepemimpinan transformasional dari hasil studi ini terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya kepemimpinan transformasional yang baik dicerminkan melalui karismatik, pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, pertimbangan individual memiliki kontribusi nyata atau signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai direfleksikan melalui kualitas, kualitas, waktu, orientasi pelayanan, komitmen, Inisiatif, kerjasama dan kepemimpinan.
3. Kepercayaan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan semakin tinggi kepercayaan interpersonal pegawai maka kinerja pegawai semakin meningkat. Dengan demikian adanya peningkatan kepercayaan interpersonal yang direfleksikan melalui integritas, kebaikan hati, konsistensi, kehandalan, loyalitas, dan keterbukaan/transparansi mempunyai kontribusi yang sangat bermakna atau signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai yang direfleksikan melalui orientasi pelayanan yaitu kemampuan pegawai pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi dalam memberikan pelayanan terhadap publik sesuai tupoksi.
4. Kepercayaan interpersonal terbukti dapat berperan sebagai mediasi parsial (*parsial mediation*) pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Artinya peningkatan kepercayaan interpersonal secara nyata atau signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan kepercayaan interpersonal memiliki kontribusi berarti atau signifikan

terhadap peningkatan kinerja pegawai. Akhirnya kepemimpinan transformasional yang baik juga dapat memberikan kontribusi nyata atau signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi.

Berdasarkan pada hasil temuan dan kesimpulan penelitian ini, dapat dikemukakan saran-saran yang menjadi rekomendasi penelitian ini, sebagai berikut:

1. Pihak pengambil kebijakan dan pimpinan pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi memperhatikan untuk meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian ini menurut persepsi responden indikator Pertimbangan individual memiliki rerata terendah. Karena itu secara strategis dan operasional dapat dilakukan adalah meningkatkan kemampuan kepala BAPPEDA Kabupaten Wakatobi dalam berperilaku khususnya memberikan perhatian secara individual pada kebutuhan untuk berprestasi pegawai, menghargai perbedaan individual, dan memberikan pengarahan kepada bawahan secara adil sesuai prestasinya.
2. Persepsi responden dari hasil studi ini menunjukkan indikator loyalitas pegawai memiliki nilai rerata terendah dan didukung pula dengan nilai estimasi *outer loading* faktor terkecil dalam merefleksikan variabel kepercayaan interpersonal. Keputusan strategis dan operasional yang dapat dilakukan oleh pimpinan pada BAPPEDA Kabupaten Wakatobi adalah meningkatkan kesetiaan pegawai untuk membela institusi karena merupakan tugas pokok pegawai, menanamkan perilaku loyalitas yang tinggi pada setiap pegawai dalam menyelamatkan rekan kerja maupun orang lain atau masyarakat.
3. Kinerja pegawai menurut persepsi responden indikator yang dinilai masih kurang adalah waktu kerja. Karena itu indikator waktu kerja secara operasional dapat ditingkatkan melalui kemampuan pegawai dalam ketepatan waktu penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang direncanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Nasra, M. and Arar, K. (2020), Leadership style and teacher performance: mediating role of occupational perception. *International Journal of Educational Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 186-202.
- Alsharo, M., Gregg, D. and Ramirez, R. (2017), Virtual team effectiveness: the role of knowledge sharing and trust, *Information and Management*, Vol. 40(5), pp 479-490.
- Altunoğlu, A.E., Şahin, F. and Babacan, S. (2019), Transformational leadership, trust, and follower outcomes: a moderated mediation model, *Management Research Review*, Vol. 42 No. 3, pp. 370-390. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0036>
- Amstrong Michael. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th Edition Published: 3rd January 2020, London: Kogan Page.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications (4th ed.)*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York, NY.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990), Developing transformational leadership: 1992 and beyond, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14 No. 5, pp. 21-27.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1992), *Multifactor Leadership Questionnaire: Short Form 6S*, Center for Leadership Studies, Binghamton, NY.
- Ben Sedrine, S., Bouderbala, A. and Nasraoui, H. (2020), Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles, *Journal of Management Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2018-0289>
- Boies, K., Fiset, J. and Gill, H. (2015), Communication and trust are key: unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity, *The Leadership Quarterly*, Vol. 26 No. 6, pp. 1080-1094,
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- Caldwell, C. and Dixon, R.D. (2010), Love, forgiveness, and trust: critical values of the modern leader, *Journal of Business Ethics*, Vol. 93 No. 1, pp. 91-101.
- Chan, S.C.H. (2020), Transformational leadership, self-efficacy and performance of volunteers in non-formal voluntary service education, *Journal of Management Development*, Vol. 39 No. 7/8, pp. 929-943.

- Conger, J.A., Kanungo, R.N. and Menon, S.T. (2000), Charismatic leadership and follower effects, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21 No. 7, pp. 747-767.
- Cooper, D. R., and Schindler, P. S., (2006). *Business Research Methods*. Nine Edition. McGraw-Hill/Irwin, New York, NY 10020.
- Daft Richard L., (2015). *The Leadership Experience 6 edition*. USA: Cengage Learning.
- Dessler, Gary. (2015). *Human Resource Management*. Fourteenth Edition. London: Pearson Education.
- Dessler, Gary. (2019) *Human Resource Management eBook*, 16th Edition Pearson Higher Ed USA
- Dust, S.B., Resick, C.J. and Mawritz, M.B. (2014), Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 No. 3, pp. 413-433.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. and Shamir, B. (2002), Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment, *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 4, pp. 735-744.
- Gao, L., Janssen, O. and Shi, K. (2011), Leader trust and employee voice: the moderating role of empowering leader behaviors, *The Leadership Quarterly*, Vol. 22(4) pp.787-798.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnellyjr, Robert Konopaske, (2015). *Organizations Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill/Irwin Companies Inc. New York.
- Gilbert, S., Horsman, P. and Kelloway, E.K. (2016), The motivation for transformational leadership scale: an examination of the factor structure and initial tests, *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 37 No. 2, pp. 158-180.
- Gökhan Torlak, Cemil Kuzey, (2019) Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 Issue: 2, pp.276-295.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hair, Joseph F, William C. Black, Barry J. Babin, and Ronald L. Tatham, (2010). *Multivariate Data Analysis*, Siventh Edition. Pearson Education.
- Han, S.-H., Oh, E.G. and Kang, S. (2020), The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 4, pp. 519-533.
- Hussain, S., Shujahat, M., Malik, M.I., Iqbal, S. and Mir, F.N. (2018), Contradictory results on the mediating roles of two dimensions of trust between transformational leadership and employee outcomes, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 5 No. 1, pp. 39-63.
- Jyoti, J. and Dev,M. (2015), The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation, *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 9 No. 1, pp. 78-98.
- Kale, E. (2020), Attachment styles and job performance in the hospitality industry: the mediating role of general self-efficacy, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 19 No. 1, pp. 23-43.
- Khan, S., Busari, A., Abdullah, S. and Mughal, Y. (2018), Followership moderation between the relationship of transactional leadership style and employees' reactions towards organizational change, *Polish Journal of Management Studies*, Vol.17(1), pp. 131-143.
- Khan, S.N., Abdullah, S.M., Busari, A.H., Mubushar, M. and Khan, I.U. (2019), Reversing the lens: The role of followership dimensions in shaping transformational leadership behaviour; mediating role of trust in leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 1, pp. 1-18.
- Khattak, M.N., Zolin, R. and Muhammad, N. (2020), Linking transformational leadership and continuous improvement: The mediating role of trust, *Management Research Review*, Vol. 43 No. 8, pp. 931-950.
- Kim, E.-J. and Park, S. (2019), The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators, *International Journal of Manpower*, Vol. 40 No. 7, pp. 1347-1360.

- Kreitner, K. dan A. Kinicki. (2014). *Organizational Behavior*. 10 edition. New York:Mc Graw-Hill.
- Lai, F.Y., Tang, H.C., Lu, S.C., Lee, Y.C. and Lin, C.C. (2020), Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement, *SAGE Open*, Vol. 10 (1), pp. 1-11,
- Mahdikhani, M. and Yazdani, B. (2020), Transformational leadership and service quality in e-commerce businesses: The role of trust and team performance, *International Journal of Law and Management*, Vol. 62 No. 1, pp. 23-46.
- Malek Al-edenat, (2018) Reinforcing innovation through transformational leadership: mediating role of job satisfaction, *Journal of Organizational Change Management*, <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0181>
- Mao, J., Chiu, C.Y., Owens, B.P., Brown, J.A. and Liao, J. (2019), Growing followers: exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy and performance, *Journal of Management Studies*, Vol. 56 No. 2, pp. 343-371.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 709-734.
- McAllister, D.J. (1995), Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, Vol. 38(1), pp. 24-59.
- Nemanich, L.A. and Keller, R.T. (2007), Transformational leadership in an acquisition: a field study of employees, *The Leadership Quarterly*, Vol. 18No. 1, pp. 49-68.
- Pinjani, P. and Palvia, P. (2013), Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams, *Information and Management*, Vol. 50 No. 4, pp. 144-153.
- Pujiono, B., Setiawan, M., Sumiati, and Wijayanti, R. (2020), The effect of transglobal leadership and organizational culture on job performance - Inter-employee trust as Moderating Variable, *International Journal of Public Leadership*, Vol. 16 No. 3, pp.
- Robbins Stephen P and Timothy A. Judge, (2018). *Organizational Behavior (18th Edition)*, Publisher 18 edition (January 14, 2018), England: Perason.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2015). *Organizational Behavior* 16th edition. England: Pearson.
- Rohmat Hidayat, Roni Kambara, Lutfi (2018) Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi Interpersonal Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Kantor Kementerian Agama Kota Serang). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, Vol. 2 (1): hh.43-67.
- Sedarmayanti, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negri Sipil*. Bandung: Revika Aditama.
- Sekaran, Uma (2006) Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Solimun, (2010). *Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS Dilengkapi pembahasan variabel Moderator*. Program Studi Statistika FMIPA, Program Doktor Ilmu Manajemen FE Universitas Brawijaya.
- Yang, C., Chen, Y., Zhao, X.(R). and Hua, N. (2020), Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of organizational embeddedness, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 267-287.
- Yukl, Gary A, (2013). *Leadership in Organizations 8 Edition*. New England: Pearson. Zanini, M. T. F., & Migueles, C. P. (2013). Trust as an element of informal coordination and its relationship with organizational performance. *Economia*, 14(2), pp 77-87.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q. and Hooke, A. (2013), Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: do different types of trust make a difference?, *The Leadership Quarterly*, Vol. 24 (1), pp. 94-105.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q. and Hooke, G. (2013), Revisiting the mediating role of trust on transformational leadership effects: do different types of trust make a difference?, *Leadership Quarterly*, Vol. 24 No. 1, pp. 94-105.