

**PENGARUH KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI  
BERPRESTASI TERHADAP KINERJA SDM DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Pada SMP Negeri 4 Demak)**

**Skripsi**

**Digunakan untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**Jaka Prakasa  
Nim : 30401511773**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2022**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA SDM DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Pada SMP Negeri 4 Demak)**

**Disusun Oleh :**

**Jaka Prakasa**

**Nim : 30401511773**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan

Panitia Sidang Ujian Skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 20 Juli 2022

Pembimbing



Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM  
NIK. 210491025

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA SDM DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada SMP Negeri 4 Demak)**

**Disusun Oleh :**

**Jaka Prakasa**

**Nim : 30401511773**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 1 September 2022

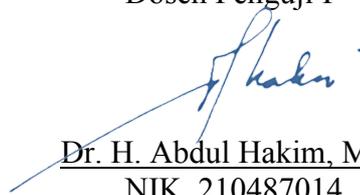
**Susunan Dewan Penguji :**

Dosen Pembimbing



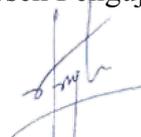
Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM  
NIK. 210491025

Dosen Penguji I



Dr. H. Abdul Hakim, M.Si.  
NIK. 210487014

Dosen Penguji II



Dr. Triwikaningrum, SE, M.Si.  
NIK. 210499047

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Sarjana Manajemen Tanggal 1 September 2022

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM  
NIK. 210499042

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Jaka Prakasa  
NIM : 30401511773  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang (UNISSULA) dengan judul **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA SDM DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada SMP Negeri 4 Demak)** merupakan karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam Skripsi ini diperoleh dari hasil karya orang lain yang sudah saya kutipkan sumbernya dengan jelas yang sesuai kaidah penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari terdapat “klaim” atau plagiat atas skripsi saya, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku dan merupakan tanggung jawab saya sendiri bukan tanggung jawab pihak universitas, pihak fakultas maupun pihak dosen pembimbing.

Semarang, 1 September 2022

Yang memberi pernyataan

A 10,000 Rupiah postage stamp with a signature over it. The stamp features a portrait of a man and the text '10000', 'METERAI TEMPEL', and '98F4DAJX616502122'.

Jaka Prakasa  
NIM. 30401511773

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **Motto :**

Tidak ada yang terlambat untuk merubah diri. Tetap semangat, berusaha dan selalu berdo'a meminta kepada Allah SWT untuk mencapai keberhasilan apapun.

### **Persembahan :**

Saya persembahkan skripsi ini untuk Ayah, Ibu, adik dan budhe saya yang terus mendampingi, memberikan perhatian, kasih sayang, dukungan, do'a yang tak tak ada habisnya serta keluarga besar, sahabat dan teman yang memberi dukungan.

## **ABSTRACT**

*This study aims to describe and analyze the effect of Transformational Leadership and Achievement Motivation on HR Performance with Organizational Commitment as an intervening variable. The population in this study were 50 teachers and 11 education staff at SMP Negeri 4 Demak with a total sample of 61 respondents using the Census or Saturated Sampling method. The data analysis technique used descriptive analysis and partial regression analysis using SmartPLS (Partial Least Square) software.*

*The test results show that the variables of Transformational Leadership and Achievement Motivation affect HR Performance positively and significantly, the variables of Transformational Leadership and Achievement Motivation affect Organizational Commitment positively and significantly, then the variable Organizational Commitment affects HR Performance positively and significantly.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Achievement Motivation, Organizational Commitment and HR Performance*

## ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening. Populasi pada penelitian ini adalah guru berjumlah 50 orang dan tenaga kependidikan berjumlah 11 orang di SMP Negeri 4 Demak dengan jumlah seluruh sampel 61 responden dengan metode Sensus atau Sampling Jenuh. Teknik analisa data menggunakan analisa deskriptif dan analisa regresi parsial dengan menggunakan software SmartPLS (*Partial Least Square*).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi mempengaruhi Kinerja SDM secara positif dan signifikan, variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi mempengaruhi Komitmen Organisasional secara positif dan signifikan, selanjutnya variabel Komitmen Organisasional mempengaruhi Kinerja SDM secara positif dan signifikan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Berprestasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja SDM

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta senantiasa memberikan petunjuk, ketenangan dan semangat sehingga saya dapat menyelesaikan Skripsi ini. Tidak lupa shalawat serta salam saya curahkan kepada Rasulullah SAW beserta keluarga dan para sahabat dalam menyelesaikan Skripsi ini dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA SDM DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada SMP Negeri 4 Demak)”**.

Penulisan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat kelulusan Program Strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Saya sangat sadar pada penulisan Skripsi ini tidak lepas dari bantuan, dukungan, bimbingan dan saran dari banyak pihak. Untuk itu penulis menyampaikan banyak-banyak terimakasih kepada :

1. Ayah, Ibu, adik dan budhe yang terus mendampingi, memberikan perhatian, kasih sayang, dukungan, do'a yang tak tak ada habisnya. Semoga Allah SWT selalu menyayangi dan melindungi kalian.

2. Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM selaku Dosen Pembimbing yang sudah membimbing dan memberikan arahan kepada saya sebagai penulis.
3. Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Dr. H. Ardian Adhiatma, SE. MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Dr. Drs. Mulyana, M.Si selaku Dosen Wali Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Seluruh dosen dan staff Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang atas bantuan, bekal ilmu dan bimbingannya.
7. Seluruh karyawan Fakultas Ekonomi Unissula atas kerjasama dan bantuannya selama menempuh perkuliahan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
8. Sahabat saya yang telah mendukung, memberi semangat dan membantu dalam penyusunan Skripsi ini: Ari Suseno.
9. Teman – teman konsentrasi msdm, teman – teman kelas angkatan tahun 2015/2016 dan seluruh teman kuliah di Unissula yang selalu memberi semangat, dukungan, serta do'a.
10. Semua pihak yang telah mendukung terselesaikannya Skripsi ini yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Semoga ketulusan dan kebaikan semua pihak yang terlibat dalam penulisan Skripsi ini mendapatkan balasan dari Allah SWT yang setimpal.

Saya sangat sadar masih banyak kekurangan dalam penulisan Skripsi ini. Karena kesempurnaan sejatinya milik Allah SWT. Semoga Skripsi ini bermanfaat bagi saya dan seluruh pihak pembaca.

Semarang, 20 Juli 2022

Penulis

Jaka Prakasa

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	iv
<b><i>ABSTRACT</i></b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	9
2.1 Landasan Teori .....	9
2.1.1 Kinerja SDM .....	9
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional .....	11
2.1.3 Motivasi Berprestasi .....	13

2.1.4	Komitmen Organisasional .....	16
2.2	Hubungan antar Variabel dan Hipotesis Penelitian .....	19
2.2.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM .....	19
2.2.2	Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM .....	19
2.2.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional .....	20
2.2.4	Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Organisasional .....	21
2.2.5	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja SDM .....	22
2.3	Kerangka Pemikiran.....	23
 <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>25</b>
3.1	Model Penelitian .....	25
3.2	Populasi dan Sampel .....	25
3.3	Sumber dan Metode Pengumpulan Data.....	26
3.3.1	Data Primer.....	26
3.3.2	Data Sekunder .....	26
3.3.3	Metode Pengumpulan Data .....	26
3.4	Variabel Penelitian.....	28
3.5	Definisi Operasional dan Indikator.....	38
3.6	Teknik Analisis Data.....	30
3.6.1	Analisis Statistik Deskriptif.....	30
3.6.2	<i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	30
3.7	Pengujian Hipotesis .....	34
 <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>35</b>
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	35

4.1.1	Profil Objek .....	35
4.1.2	Visi dan Misi .....	36
4.2	Deskripsi Data Responden .....	37
4.2.1	Responden Berdasarkan Umur .....	37
4.2.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	38
4.2.3	Responden Berdasarkan Pendidikan .....	38
4.2.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	39
4.2.5	Responden Berdasarkan Posisi Kerja.....	40
4.2.6	Responden Berdasarkan Banyaknya Mata Pelajaran Yang Diampu .....	40
4.3	Deskripsi Variabel Penelitian .....	41
4.3.1	Distribusi Frekuensi Responden.....	41
4.3.1.1	Kinerja SDM (Y) .....	42
4.3.1.2	Kepemimpinan Transformasional (X1).....	43
4.3.1.3	Motivasi Berprestasi (X2).....	44
4.3.1.4	Komitmen Organisasional (Z) .....	45
4.3.2	Analisis Statistik Deskriptif.....	46
4.3.2.1	Kinerja SDM (Y) .....	47
4.3.2.2	Kepemimpinan Transformasional (X1).....	48
4.3.2.3	Motivasi Berprestasi (X2).....	50
4.3.2.4	Komitmen Organisasional (Z) .....	52
4.4	Analisis <i>Partial Least Square</i> .....	53
4.4.1	Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ): Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	53
4.4.1.1	Uji Validitas.....	53
4.4.1.2	Uji Reliabilitas .....	57
4.4.2	Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	59
4.4.2.1	R-Square .....	59
4.4.2.2	F-Square.....	60
4.4.2.3	Q-Square .....	61
4.4.2.4	Uji Goodness of Fit (GoF).....	62

4.5 Pengujian Hipotesis .....	63
4.5.1 <i>Dirrect Effect</i> (Uji Signifikan Pengaruh Langsung).....	64
4.5.2 <i>Indirrect Effect</i> (Uji Signifikan Pengaruh Tidak Langsung) .....	67
4.6 Pembahasan.....	71
4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM .....	71
4.6.2 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM .....	72
4.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional .....	72
4.6.4 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Organisasional .....	73
4.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja SDM .....	74
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	75
5.1 Kesimpulan .....	75
5.2 Saran .....	76
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	78
5.4 Agenda Penelitian Mendatang .....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	80

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator.....	29
Tabel 4.1 Hasil Data Deskripsi Responden Berdasarkan Umur.....	37
Tabel 4.2 Hasil Data Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	38
Tabel 4.3 Hasil Data Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	38
Tabel 4.4 Hasil Data Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	39
Tabel 4.5 Hasil Data Deskripsi Responden Berdasarkan Posisi Kerja.....	40
Tabel 4.6 Hasil Data Deskripsi Responden Berdasarkan Mata Pelajaran Diampu.....	41
Tabel 4.7 Hasil Distribusi Frekuensi Responden Kinerja SDM.....	42
Tabel 4.8 Hasil Distribusi Frekuensi Responden Kepemimpinan Transformasional.....	43
Tabel 4.9 Hasil Distribusi Frekuensi Responden Motivasi Berprestasi.....	44
Tabel 4.10 Hasil Distribusi Frekuensi Responden Komitmen Organisasional.....	45
Tabel 4.11 Hasil Statistik Deskriptif Kinerja SDM.....	47
Tabel 4.12 Hasil Statistik Deskriptif Kepemimpinan Transformasional.....	49
Tabel 4.13 Hasil Statistik Deskriptif Motivasi Berprestasi.....	50
Tabel 4.14 Hasil Statistik Deskriptif Komitmen Organisasional.....	52
Tabel 4.15 Hasil Uji Validitas <i>Outer Loading</i> Indikator Variabel.....	54
Tabel 4.16 Hasil Uji Validitas <i>Cross Loading Discriminant Validity</i> .....	55
Tabel 4.17 Hasil Uji Validitas <i>Average Variant Extracted (AVE)</i> .....	56
Tabel 4.18 Hasil Uji Reliabilitas <i>Composite Reliability</i> .....	57
Tabel 4.19 Hasil Uji Reliabilitas <i>Cronbach Alpha</i> .....	58
Tabel 4.20 Hasil Uji <i>R-Square</i> .....	59
Tabel 4.21 Hasil Uji <i>F-Square</i> .....	60
Tabel 4.22 Hasil Uji <i>Q-Square / Predictive Relevance</i> .....	62
Tabel 4.23 Hasil Uji <i>Goodness of Fit (GoF)</i> .....	62
Tabel 4.24 Hasil Uji Hipotesis ( <i>Dirrect Effect</i> ).....	64
Tabel 4.25 Hasil Uji Hipotesis ( <i>Indirrect Effect</i> ).....	69

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik.....	23
Gambar 4.1 Uji Validitas <i>Outer Loading</i> .....	54
Gambar 4.2 Uji Hipotesis <i>Dirrect Effect</i> .....	65
Gambar 4.3 Uji Hipotesis <i>Indirrect Effect</i> .....	70

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	84
Lampiran 2 Jawaban Responden Terhadap Kuesioner Penelitian .....	89
Lampiran 3 Deskripsi Data Responden .....	93
Lampiran 4 Distribusi Frekuensi.....	95
Lampiran 5 Uji Statistik Deskriptif.....	97
Lampiran 6 Model Pengukuran ( <i>Outer Models</i> ).....	99
Lampiran 7 Model Struktural ( <i>Inner Models</i> ).....	102
Lampiran 8 Pengujian Hipotesis .....	103
Lampiran 9 Surat Keterangan Perizinan Penelitian di SMP Negeri 4 Demak....	105
Lampiran 10 Dokumentasi Penelitian.....	106

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada sekarang ini, kemajuan zaman dan teknologi era global begitu pesat dalam mengelola sumber daya manusia dengan baik pada suatu organisasi. Organisasi dalam mengatasi suatu perubahan yang akan terjadi yaitu dengan kemampuan organisasi dalam penyusunan kebijakan yang baik dan tepat dimana salah satunya terkait dengan pemberdayaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia sangat berkedudukan penting dan cocok bagi setiap organisasi, yang berartikan bahwa faktor manusia merupakan bagian penting dalam melakukan kegiatan untuk meraih tujuan dan kemajuan. Dengan demikian sumber daya manusia dalam organisasi sangat kuat keberadaannya salah satunya dalam bidang pendidikan.

Pendidikan begitu penting bagi kemajuan bangsa, maka seluruh warga diwajibkan untuk ikut pada jenjang pendidikan. Pendidikan sangat berperan bagi warga karena untuk bekal keberhasilan seseorang di masa depan. Pendidikan sendiri berguna untuk pengembangan potensi, keterampilan akademik dan memunculkan bibit yang unggul melalui sekolah. Sekolah sendiri merupakan instansi yang mampu mewujudkan kualitas sumber daya manusia dalam mencerdaskan bangsa Indonesia dengan hubungan sosial dan menjadi wadah untuk keberhasilan pendidikan dengan pemberian pembelajaran dan bimbingan

yang tidak lain dilakukan oleh pelaku pendidik. Sebagaimana pada penelitian Nurmalasari dan Karimah (2020), menjelaskan bahwa pelaku pendidik dan tenaga kependidikan instansi sebagai kualitas sumber daya manusia begitu amat berpengaruhnya pada keberhasilan dunia pendidikan.

Dalam suatu organisasi harus terdapat seorang pemimpin untuk memimpin jalannya organisasi dengan baik dan akurat. Menurut Cicik Susana, *et al*, (2017) bahwa pimpinan yang hebat selain mengatur strategi untuk kesuksesan dan keberhasilan juga harus bisa melaksanakan strategi yang telah diatur secara efektif lewat segenap sumber daya yang tersedia difungsikan secara maksimal untuk organisasi yang berkembang menjadi lebih baik. Kepemimpinan ada beberapa jenis, mulai dari kepemimpinan transaksional, kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang memadukan dan mengumpulkan ide-ide yang dikembangkan melalui *Sharing of power* sebagai hakikatnya dengan keterlibatan seorang guru dan tenaga kependidikan serta kinerjanya untuk bertransformasi menjalankan visi dan misi sekolah.

Seorang guru dan tenaga kependidikan yang baik dalam meningkatkan kinerjanya harus bisa bertransformasi dan menjalankan visi misi sekolah dengan adanya motivasi yang tinggi didalam dirinya. Motivasi juga sebagai salah satu faktor peningkatan kinerja SDM karena motivasi diartikan sebagai dorongan untuk melakukan suatu tindakan supaya terpenuhinya kebutuhan dalam diri seseorang. Dorongan yang ada dalam diri dan tindakan seorang guru dan tenaga kependidikan yang selalu ingin berprestasi untuk meningkatkan kinerjanya demi

keberhasilan disebut juga motivasi berprestasi. Tingginya motivasi berprestasi yang dimiliki seorang guru dan tenaga kependidikan maka akan selalu gigih dan bekerja keras untuk peningkatan kualitas kinerja SDM seperti yang diinginkan dan masih adanya jiwa yang kurang begitu puas terhadap apa yang telah diperoleh.

Apabila seorang guru dan tenaga kependidikan tingkat motivasi berprestasinya tinggi maka akan bersungguh-sungguh berupaya yang terbaik dalam tugasnya dan berusaha terus semaksimal mungkin untuk selalu meningkatkan kinerja dan keberhasilan sekolah. Maka dari itu motivasi begitu sangat penting untuk kinerja SDM karena turunnya kinerja SDM disebabkan oleh kurangnya motivasi yang dapat menghambat berhasilnya guru dan tenaga kependidikan.

Selain faktor kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi, ada komitmen organisasi yang juga berpengaruh terhadap kinerja SDM. Komitmen organisasi merupakan situasi dimana seorang guru dan tenaga kependidikan tertuju atas organisasi juga harapan-harapannya serta berkomitmen mengontrol keanggotaannya untuk bertahan (Robbins & A. Judge, 2011). Perkembangannya komitmen sekarang sudah lebih dari keinginan menetap guru atau tenaga kependidikan dalam kurun waktu yang lama melainkan sekarang guru atau tenaga kependidikan dengan kesetiaan pada organisasi yang berupaya memaksimalkan kinerjanya. Menurut Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008) bahwa komitmen itu sebagai keyakinan untuk menetap pada organisasi dengan menerima tujuan organisasi. Sesuai uraian tersebut maka komitmen organisasi

adalah sikap guru atau tenaga kependidikan dengan kesetiaannya pada organisasi dan juga sebagai langkah yang panjang anggota untuk kesuksesan dan keberhasilan organisasi.

Penelitian ini dilaksanakan pada guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 4 Demak karena merupakan sekolah negeri terakreditasi A berdasarkan sertifikat 220/BAP-SM/X/2016 yang berlokasi di Desa Mulyorejo Kecamatan Demak. Permasalahan yang masih dialami SMP Negeri 4 Demak sampai saat ini terjadi pada pendidik dan tenaga kependidikan sekolah. Permasalahan yang terjadi sama-sama dalam perihal kurangnya kompetensi pada guru dan tenaga kependidikan. Permasalahan yang terjadi pada guru yaitu kurang terselenggaranya Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan pemanfaatan sarana prasarana sekolah seperti laboratorium dan perpustakaan. Dengan demikian upaya peningkatan kinerja pendidik guru menjadi masalah penting dalam meningkatkan hasil dari kualitas pendidikan itu sendiri.

Sedangkan permasalahan pada tenaga kependidikan sekolah terjadi dimana masih kurang kompetensi yang diduga disebabkan oleh kurangnya ketertiban pada bagian administrasi sehingga proses penyelesaian pekerjaan masih belum menolong tugas dari pimpinan kepala sekolah, hal ini nampak terlihat masih ada kesulitan tenaga kependidikan dalam menyelesaikan administrasi sekolah, yang menjadi masalah penting karena tenaga kependidikan khususnya bagian administrasi harus kompeten, memahami tugas pokok dan fungsi sebagai pelayanan untuk kelancaran proses pembelajaran. Dengan hal ini dibutuhkan kepemimpinan organisasi atau kepala sekolah yang mampu bekerjasama dengan

guru dan tenaga kependidikan berperan serta memantau, memotivasi memberi arahan dalam melakukan pekerjaan yang baik dengan menjaga dan meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan untuk menjunjung keberhasilan siswa/siswi dan sekolah sesuai dengan komitmen organisasi. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja SDM guru dan tenaga kependidikan dapat dijalankan dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional yang bagus oleh kepala sekolah dengan dukungan suatu motivasi berprestasi dari diri sendiri dan kepala sekolah supaya guru dan tenaga kependidikan meningkatkan kemauannya dengan tujuan lebih kompeten dan semangat bekerja serta dengan komitmen organisasi yang kuat agar kinerja SDM optimal untuk keberhasilan sekolah.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan kerja pendidik. Salah satunya menurut penelitian Jazuli (2018), menyatakan supervisi dan motivasi berprestasi yang berpengaruh dengan signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian lainnya pun menjelaskan kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi mempengaruhi komitmen organisasi (Cicik Susana *et al*, 2017). Selain itu dipenelitian Cicik Susana *et al*, (2017) juga dijelaskan tidak adanya pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya juga ada pada penelitian lain Dessi Wahyu Hersanti *et al*, (2020) menjelaskan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja guru.

Berdasarkan uraian di atas penentuan faktor pentingnya fungsi guru dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kinerja SDM. Maka dari itu untuk melihat skenario hasil terbaik akan diimplementasikan pada guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 4 Demak maka akan sangat menarik untuk mengetahui

kinerja guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 4 Demak selaku sumber daya manusia yang mempengaruhi keberhasilan sekolah tersebut apabila dilihat dari faktor kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi dan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

## 1.2 Rumusan Masalah

Melihat pada studi kasus dan fenomena, rumusan masalahnya adalah *“bagaimana peningkatan kinerja SDM meliputi guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 4 Demak melalui kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi dan komitmen organisasional”*. Kemudian timbul pertanyaan yang diantaranya :

1. Apakah kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja SDM di SMP Negeri 4 Demak?
2. Apakah motivasi berprestasi mempengaruhi kinerja SDM di SMP Negeri 4 Demak?
3. Apakah kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasional di SMP Negeri 4 Demak?
4. Apakah motivasi berprestasi mempengaruhi komitmen organisasional di SMP Negeri 4 Demak?
5. Apakah komitmen organisasional mempengaruhi kinerja SDM di SMP Negeri 4 Demak?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian dari fenomena tersebut bertujuan berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi berprestasi terhadap komitmen organisasional.
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja SDM.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian dari fenomena ini dituju kemanfaatannya sebagai berikut :

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini bisa diandalkan hasilnya guna menambah wawasan bersangkutan dengan manajemen sumber daya manusia yang kaitannya pada kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 4 Demak dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening bersama menjadi objek tumpuan guna kelanjutan penelitian lain.

#### **2. Manfaat Praktis**

Hasil dari penelitian bisa difungsikan sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan dan acuan, terutama dalam peningkatan kinerja

sumber daya manusia berbasis kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 4 Demak dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja SDM**

Kinerja terdiri dari suatu kata bahasa Inggris yang berarti *work performance* atau juga *job performance* namun telah disingkat *performance* untuk bahasa Inggrisnya. Kinerja dalam bahasa Indonesianya diartikan sebagai prestasi kerja atau kemampuan kerja. Menurut Wilson Bangun (2012) kinerja (*Performance*) merupakan hasil pencapaian kerja seseorang yang dilakukan sesuai dengan tuntutan kerja (*job requirement*). Menurut Jufrizen (2018) bahwasanya kinerja adalah tanda berhasil atau tidaknya kelompok atau perorangan dalam melakukan suatu pekerjaan yang nyata dan telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Susanty, dkk (2012) menguraikan kinerja merupakan suatu patokan untuk tolok ukur pemberian organisasi untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi pada masa tertentu dengan perbandingan yang ditentukan atas hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM merupakan keberhasilan seseorang baik guru maupun tenaga kependidikan dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan dalam keberhasilan sekolah atau organisasi.

E. Mulyasa (2013) menafsirkan bahwa kinerja guru dan tenaga kependidikan yaitu kinerja yang ditunjukkan dalam pengumpulan pemahaman, kemahiran / keahlian, nilai dan perilaku yang dimiliki melalui performa, aksi dan

prestasi kerjanya. Guru dan tenaga kependidikan sebagai bagian penting untuk jalannya proses pendidikan yang diwajibkan mempunyai kecukupan dalam kemampuan dan keterampilan.

Menurut E. Mulyasa (2013) pengukuran kinerja guru dan tenaga kependidikan dalam peningkatan prestasi belajar siswa / siswi saat melaksanakan tugas pembelajaran dan bertanggung jawab atas siswa / siswi. berikut indikatornya:

1. Kualitas kerja

Hasil baik atau buruknya seseorang dalam melakukan pekerjaan di dalam organisasi.

2. Akurasi kerja

Membuat rancangan rencana pembelajaran dan administrasi, menjalankan pembelajaran dengan pemanfaatan sumber belajar atau media dan penguasaan basis pendidikan.

3. Menciptakan ide

Mengatur kelas, mengatur hubungan pembelajaran, dan mengelola sarana prasarana sekolah.

4. Kemahiran kerja

Melakukan pembelajaran dengan ragam pola, menekuni dan menjalankan kegunaan pada petunjuk edukasi.

5. Berkomunikasi

Menekuni dan menjalankan administrasi sekolah dan dapat menguraikan hasil analisa dalam pengembangan mutu pembelajaran.

### **2.1.2 Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin yaitu seseorang yang melakukan pengarahan pada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan untuk keberhasilan organisasi dengan kewenangan kepemimpinannya, sedangkan kepemimpinan adalah keadaan pemberian pengaruh bawahan oleh seorang pemimpin agar berkenan bekerja sama demi keberhasilan tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional adalah dimana adanya kerjasama pimpinan terhadap para bawahan dan pegawai untuk meningkatkan kinerja dengan rasa percaya, setia, kagum dan hormat terhadap pemimpin dengan dijadikannya motivasi agar lebih bisa melaksanakan kegiatan dari harapan sebelumnya. Selain itu Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses perubahan seseorang dari nilai, etika, emosi dan tujuan. Menurut Bass (dalam Mutamimah, 2001) menguraikan kepemimpinan transformasional yaitu kinerja pimpinan bilamana dapat memperkuat dan menghidupkan kembali suatu kelompok melalui ketertarikan atau keinginan, pengetahuan dan visi misinya. Sedangkan menurut Bass dalam Robbins dan A. Judge (2012) kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan dengan dikasihnya pertimbangan dan rangsangan kecerdasan oleh pemimpin yang memiliki karisma dan untuk pribadi.

Robbins (2008) mengartikan kepemimpinan transformasional adalah bentuk inspirasi dari pemimpin kepada pegawai untuk memfokuskan kebaikan dan tujuan organisasi dengan mengesampingkan urusan pribadi. Dalam mencapai keberhasilan pemimpin memperhatikan apa yang dibutuhkan dalam

pengembangan diri oleh bawahan dengan memberi bantuan orang untuk memandang masalah melalui cara baru dengan memberi inspirasi untuk bekerja keras dan memberi kenyamanan para pegawai untuk keberhasilan organisasi. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu perubahan diri seseorang yang telah termotivasi dan terinspirasi oleh pimpinan guna keberhasilan organisasi.

Fungsi dari kepemimpinan menurut Hasibuan (2001) :

1. Pengambilan keputusan dan mengimplikasikan keputusan.
2. Pemberian mandat serta pembagian kerja kepada para bawahan.
3. Memotivasi, dengan tujuan pegawai lebih giat bekerja dan semangat.
4. Menumbuhkan visi, kreatif dan kesetiaan bawahan.
5. Membentuk dan menyatukan kegiatan-kegiatan pegawai.
6. Menilai prestasi pegawai dan memberi suatu penghargaan atau teguran.
7. Menumbuhkan pegawai dengan cara pelatihan dan pendidikan.
8. Membudidayakan kegiatan perusahaan dengan izin yang sesuai.
9. Mampu bertanggungjawab atas langkah terhadap pemilik, karyawan dan pemerintah.
10. Membimbing dan mempertahankan perkembangan perusahaan.
11. Memberi bantuan dengan imbalan, ketentraman dan keselamatan karyawan.

Indikator kepemimpinan transformasional Bass (dalam Mutamimah, 2001). sebagai berikut :

1. Berkarismatik
2. Motivasi dan inspirasi
3. Rangsangan intelektual
4. Pertimbangan perseorangan.

### **2.1.3 Motivasi Berprestasi**

Motivasi adalah dorongan dari diri sendiri atau dari seseorang berupa pengaruh dan arahan untuk lebih giat dan keras lagi dalam melakukan pekerjaan. Menurut Mulyasa dalam Amin Alhusaini, *et al.* (2020) para guru atau tenaga kependidikan yang mempunyai motivasi tinggi maka akan bekerja secara maksimal. Apabila motivasi positif, maka minat akan diperlihatkan, penuh perhatian, dan ingin melakukan suatu tugas atau kegiatan yang sama. Winardi (2005) mendeskripsikan makna motivasi (*motivation*) bermula dari kata bahasa latin dengan arti menggerakkan. Lalu muncul *motivation* yang berarti pemberian motif dalam bahasa inggris, selanjutnya motif yang muncul berupa suatu dorongan keadaan. Mc Clalland mengemukakan teori bahwa energi potensial telah dimiliki individu, apabila kekuatan dan dorongan motivasi dengan peluang individu tersedia maka energi akan mengalami perkembangan. Selain itu motivasi individu juga akan muncul sendiri ketika keadaan dan kebutuhan sangat minim dengan giat bekerja untuk mencukupi kebutuhan.

Motivasi berprestasi adalah sebuah dorongan untuk melakukan kegiatan dan tugas dengan maksimal dan sebaik-baiknya guna memperoleh prestasi. Mc Clelland (dalam Mujtahidah, 2018) mengemukakan bahwa motivasi berprestasi adalah suatu kegiatan dilakukan secara baik dengan ambisi untuk kebahagiaan

moral yang tertuju pada prestasi. “*Need for achievement*” diartikan dorongan bagi manusia untuk melakukan hal baik untuk prestasi yang tinggi dengan keberhasilan tujuan sesuai kemampuan umum diri manusia sendiri. Pada diri manusia terdapat motivasi yang berlandaskan daya yang ada yakni motivasi prestasi. Menurut McClelland orang yang memiliki rasa kemauan berprestasi yang tinggi dan menjadi lebih hebat dari orang lain maka orang tersebut dirasa memiliki motivasi berprestasi.

David McClelland dalam (dalam Mujtahidah, 2018) menjabarkan tiga komponen kepentingan manusia yaitu diantaranya:

- 1) *Need for Achievement* Yaitu suatu dorongan agar berhasil dengan lebih berusaha dan bekerja keras melampaui standar yang diharuskan perusahaan. Pegawai yang selalu ingin lebih hebat dan unggul maka mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi.
- 2) *Need for Power* Yaitu kepentingan agar bisa menyebabkan orang lain melakukan tindakan yang akibatnya mereka tidak akan bertindak dalam hal apa pun. karyawan yang ingin dihormati disegani orang lain, yang menginginkan kuasa dan menaikkan jabatan serta pencapaian dengan pengaruh yang baik maka karyawan tersebut memiliki *Need for Power* yang tinggi.
- 3) *Need for Affiliation* Yaitu dorongan yang dijadikan sebagai penghubung koneksi yang baik dengan keramahan dan keakraban guna memperbanyak teman dan sahabat yang baik dengan menjadi terkenal dan dikagumi oleh orang banyak maka karyawan tersebut memiliki *Need for Affiliation* tinggi.

Adapun Indikator motivasi berprestasi (*Need Of Achivement*) yang diperoleh, diantaranya :

1) Pemilihan tugas sesuai kemampuan

Guru dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan prestasi sebaiknya dilakukannya pemilihan tugas sesuai kemampuan supaya hasil tercapai seperti yang diharapkan.

2) Gigih dalam hadapi hambatan

Tugas yang dikerjakan guru dan tenaga kependidikan diharapkannya kegigihan, keuletan dan sikap pantang menyerah dikarenakan dalam menyelesaikan tugas atau meningkatkan prestasi dipastikan mengalami kesusahan, maka dari itu harus tetap sigap dan pantang menyerah.

3) Usaha untuk mencapai tujuan

Dalam mencapai prestasi guru dan tenaga kependidikan harus berusaha semaksimal mungkin supaya hasil yang didapatkan sesuai dengan harapan atau yang diinginkan.

4) Tugas menantang

Dalam mencapai prestasi, guru dan tenaga kependidikan harus menerima dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan, apabila tugasnya merupakan tugas mengenai hal yang baru dan belum pernah didapat maka diharapkan tetap berusaha untuk menyelesaikannya dengan penuh rasa suka dan ikhlas.

#### **2.1.4 Komitmen Organisasional**

Komitmen merupakan imbas dari perbuatan individu di dalam organisasi, imbas yang diterima mengarah ke psikologis seseorang. Imbas psikologis yang diperoleh individu berupa penyikapan perubahan penciptaan komitmen organisasi. Organisasi berharap para guru atau tenaga kependidikan memiliki komitmen yang tinggi karena hal tersebut penting dalam penciptaan organisasi. Komitmen menyandang definisi sebagai pengenalan, kontribusi dan kesetiaan seseorang dengan organisasi yang menunjukkan kecondongan suatu sasaran organisasi yang cenderung sanggup untuk berupaya semaksimal mungkin dan menjaga keanggotaan guna keperluan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan situasi dimana seorang guru dan tenaga kependidikan tertuju atas organisasi juga harapan-harapannya serta berkomitmen mengontrol keanggotaannya untuk bertahan (Robbins & Judge, 2011). Menurut Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008) bahwa komitmen sebagai keyakinan untuk menetap pada organisasi dengan menerima tujuan organisasi. Sedangkan menurut Allen dan Meyer (dalam Lamidi, 2009) komitmen organisasi yaitu adanya ikatan psikologi berdasar pada komitmen affektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan.

Sesuai uraian tersebut disimpulkan bahwa kesuksesan dan kesejahteraan organisasi dapat dilihat pada komitmen organisasi serta sikap setia dari guru dan tenaga kependidikan kepada organisasi dengan langkah yang baik. Sedangkan untuk keberhasilan pendidikan bahwa komitmen guru dan tenaga kependidikan

dilihat pada saat membagikan ilmu, pemahaman, tenaga, menunjang keperluan administrasi dan sarana prasarana sekolah serta siswa.

Didalam komitmen organisasi terdapat berbagai manfaat dari Juniarari (2011) yaitu:

1. Para pegawai dan karyawan akan menampakkan tingkat keterlibatan sangat tinggi dalam organisasi yang dimungkinkan jauh lebih bagus dengan kepastian komitmen.
2. Berkeinginan kuat untuk masih bekerja di organisasi dengan tetap memberi yang terbaik guna tujuannya berhasil.
3. Benar-benar harus terjun langsung dengan pekerjaan, karena pekerjaan adalah komponen penting dan saluran individu untuk meningkatkan pencapaian sasaran organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (dalam Lamidi, 2009) tiga jenis komitmen organisasi pada orang yang dimasukkan dalam indikator, yaitu:

1. Komitmen Efektif (*Affective Commitment*)

Komitmen satu ini tertuju pada sangkutan keemosian seorang anggota akan organisasi. Individu yang ingin tetap melakukan pekerjaan demi organisasi karena sejalan dengan manfaat dan tujuan dari organisasi. Tingkat komitmen afektif pada individu yang tinggi benar-benar ingin berposisi tetap dalam organisasi dikarenakan mereka selalu kasih *support* dan membantu untuk tujuan dan sasaran organisasi agar tercapai.

## 2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen ini tertuju pada niatan guru dan tenaga kependidikan mengarah kepada yang masih bakal tetap tinggal pada organisasi. Dimana ada perhitungan dari yang tetap *stay* di suatu organisasi ketimbang yang hengkang dari organisasi. Tumbuh manabila guru dan tenaga kependidikan tidak kemana-mana tetap *stay* di organisasi. Jika guru dan tenaga kependidikan memerlukan gaji dan profit lain, atau jika guru dan tenaga kependidikan sudah mencari berbagai pekerjaan lain tetapi tidak ditemukan pekerjaan yang dicari.

## 3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen ini bertujuan untuk perasaan guru dan tenaga kependidikan dengan diharuskannya tetap *stay* di organisasi sebab dengan dorongan dari lainnya. Guru dan tenaga kependidikan yang mencermati yang disampaikan orang tentang mereka manakala hengkang dari organisasi ialah guru dan tenaga kependidikan yang memegang komitmen normatif tinggi. Mereka akan melakukan semaksimal mungkin dengan tidak akan pernah membuat kecewa atasan atau kepala sekolah dan gelisah penuh khawatir manakala ada teman kerja yang berfikiran negatif tidak baik terhadapnya karena kehengkangan seseorang.

## **2.2 Hubungan antar Variabel dan Hipotesis Penelitian**

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM**

Kepemimpinan transformasional ialah suatu kepemimpinan dengan bentuk kerjasama pimpinan terhadap para guru dan tenaga kependidikan menuju perubahan untuk meningkatkan kinerja dengan diadakannya motivasi untuk bisa lebih melaksanakan kegiatan dari harapan sebelumnya. Dengan diadakannya motivasi dan kerjasama dari kepala sekolah kepada guru dan tenaga kependidikan akan menghasilkan kinerja SDM. Jadi, terwujudnya kepemimpinan transformasional yang baik maka kinerja SDM mengalami peningkatan.

Hasil penelitian Siti Norma Daulay (2017) menunjukkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Penelitian lain dari Nur Azizah, *et al.* (2019) menunjukkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja guru secara positif.

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja SDM.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM**

Motivasi berprestasi yakni sokongan atau dorongan dan kemauan yang tumbuh dari hati dan diri seseorang guna terpenuhinya kebutuhannya dengan adanya tindakan untuk melakukan kegiatan dan tugas yang maksimal serta sebaik-baiknya guna memperoleh prestasi berdasarkan keahlian dalam mengatur kegiatan belajar mengajar mencakup perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran serta meningkatkan ikatan dengan siswanya.

Dengan adanya motivasi atau keinginan yang timbul dari diri guru dan tenaga kependidikan untuk berprestasi maka akan meningkatkan kinerja SDM dan tercapainya sasaran organisasi dengan hasil yang maksimal. Thomas J. Sergiovani dan Robert J. Starrat (dalam Moh. Jazuli, 2018) menguraikan bahwa motivasi dalam peningkatan kualitas guru dan tenaga kependidikan sangatlah penting dengan menjadi pilot atas perkembangan kinerja SDM yang dinilai dapat menjadi investasi. Dengan ini dapat disimpulkan bahwa motivasi keinginan untuk berprestasi yang tinggi dan kuat maka akan menghasilkan kinerja SDM yang baik dan positif.

Hasil penelitian Moh. Jazuli (2018) menunjukkan motivasi berprestasi mempengaruhi kinerja guru secara positif dan signifikan. Penelitian lain dari Ahmad Durul Napis dan Nur Alim Noor(2021) menunjukkan motivasi berprestasi mempengaruhi kinerja guru secara positif dan signifikan.

H2 : Motivasi Berprestasi berpengaruh terhadap Kinerja SDM.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan dengan pemberian dorongan dan arahan oleh pemimpin untuk suatu perubahan sikap kepribadian dan kemajuan organisasi menuju tingkat yang lebih tinggi dari sebelumnya dengan saling bekerjasama, berhubungan baik dan bertukar pikiran ide-ide antara pimpinan dan bawahan. Dengan kepemimpinan tersebut akan memberi rasa nyaman agar tetap *stay* dalam organisasi dan menjadi perhatian serta anutan guru dan tenaga kependidikan supaya lebih giat dalam menyelesaikan

tugasnya dengan semangat dan penuh tanggung jawab. Yang dimaksudkan pimpinan dan bawahan disini yaitu kepala sekolah dengan para guru dan tenaga kependidikan. Maka bisa disimpulkan kepemimpinan transformasional berdampak tinggi pada komitmen guru, tenaga kependidikan dan organisasi. Semakin baik kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula komitmen organisasinya.

Hasil penelitian Lamidi (2009) menunjukkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasi secara positif dan signifikan, selain itu dalam penelitian Widyatmika dan Riana (2020) juga menunjukkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasi secara positif dan signifikan.

H3 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional.

#### **2.2.4 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Organisasional**

Motivasi berprestasi adalah sebuah sokongan yang muncul pada hati serta diri guru dan tenaga kependidikan untuk tetap setia pada organisasi dan tanggung jawab menyelesaikan tugasnya dengan baik dan sesuai kegunaannya agar memperoleh kesuksesan dan prestasi mengacu pada sasaran organisasi. Munandar (2010) mengungkapkan motivasi merupakan bagian dari faktor untuk mencapai tujuan organisasi dan motivasi sebagai dasar proses psikologi seseorang. Dengan keinginan berprestasi maka membangkitkan komitmen dengan kesetiaan dan tanggung jawab terhadap organisasi bertujuan menjadi lebih bagus dan menggapai sasaran organisasi dengan kebijakan yang ada.

Dengan ini dapat disimpulkan bahwa Motivasi berprestasi dari seorang guru dan tenaga kependidikan yang tinggi maka komitmen organisasi juga tinggi guna mencapai sasaran organisasi.

Penelitian Cicik Susana, *et al.* (2017) menampilkan motivasi berprestasi mempengaruhi komitmen organisasi secara positif dan signifikan.

H4 : Motivasi Berprestasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional.

### **2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja SDM**

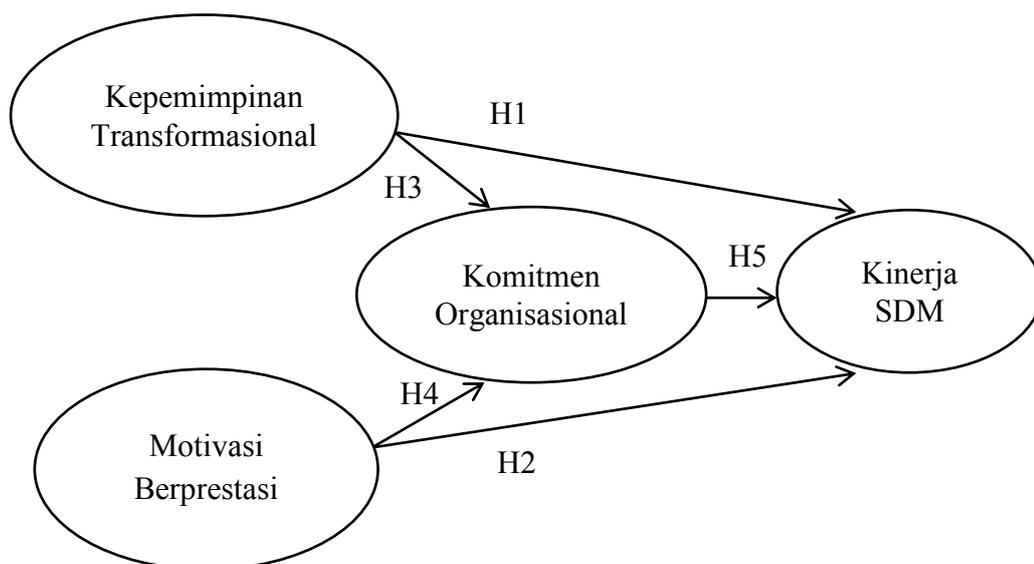
Komitmen yaitu dimana kemunculan janji seseorang pada diri sendiri atau orang lain dengan memperlihatkan sebuah tindakan. Pada komitmen sendiri seorang anggota senantiasa bersikap setia dan penuh tanggung jawab untuk keberhasilan organisasi (sekolah). Seseorang yang berkomitmen tinggi maka akan menghasilkan perubahan untuk lebih baik dengan menimbulkan rasa percaya diri, dan semangat dalam kerja menjalankan tugas. Dalam hal ini disimpulkan bahwa seseorang guru dan karyawan yang memiliki komitmen tinggi demi prestasi dan kesuksesan maka kinerja SDM juga tinggi dan meningkat untuk mencapai sasaran organisasi (sekolah).

Hasil penelitian Restu Adi Nugroho, *et al.*(2016) menunjukkan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja guru secara positif dan signifikan. Penelitian lain dari Billy Santris (2019) menunjukkan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja guru secara positif dan signifikan.

H5 : Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja SDM.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori yang disampaikan dari beberapa ahli serta didukung dengan penelitian terdahulu, maka rumusan hipotesis dengan kerangka penelitian yang disusun sebagai berikut:



**Gambar 2.1** Model Empirik

Mengarah pada model tersebut diatas maka dalam penelitian ini hipotesisnya antara lain :

- H1: Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Kinerja SDM secara positif dan signifikan.
- H2: Motivasi Berprestasi mempengaruhi Kinerja SDM secara positif dan signifikan.
- H3: Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Komitmen Organisasional secara positif dan signifikan.

H4: Motivasi Berprestasi mempengaruhi Komitmen Organisasional secara positif dan signifikan.

H5: Komitmen Organisasional mempengaruhi Kinerja SDM secara positif dan signifikan.

Keterangan :

Dari kerangka pemikiran di atas maka ditemukan variabel kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi berprestasi begitu memiliki pengaruh langsung atas kinerja SDM, dan juga keterdapatannya pengaruh yang tidak langsung antara variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi atas kinerja SDM melalui komitmen organisasional.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Model Penelitian**

Penelitian yang dilakukan yaitu bersifat deskriptif yang memberi gambaran variabel-variabel penelitian dan dengan pendekatan kuantitatif yang dimana digunakan dalam penghitungan variabel-variabel melalui pengujian teori-teori. Perhitungan variabel dilakukan pada data berwujud angka yang dianalisa dengan uji statistik. Penelitian ini berencana menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

Dalam menjalankan pengumpulan data pada penelitian ini melalui kuesioner yang disebar ke responden. Kuesioner bermuatan pertanyaan bagi responden diminta agar mengisi jawaban berdasarkan skala *likert*.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Sugiyono (2010) mendeskripsikan populasi sebagai kawasan kelompok umum yang terdiri objek bermutu dan berpersonalitas khusus yang dipastikan oleh analis untuk dikaji kemudian dibuat kesimpulan. Dengan ini populasi yang dijadikan oleh penulis yaitu seluruh guru yang berjumlah 50 orang dan tenaga kependidikan yang berjumlah 11 orang di SMP Negeri 4 Demak dengan jumlah keseluruhan 61 orang.

Penelitian ini menggunakan teknik sampel yaitu sampel sensus atau sampel jenuh dengan menjadikan populasi seluruhnya, maka dari itu populasi yang ada untuk di analisa seluruhnya dengan jumlah 61 orang yang meliputi guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 4 Demak.

### **3.3 Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

#### **3.3.1 Data Primer**

Merupakan suatu data yang didapatkan dari peninjauan secara langsung di lapangan dengan responden melalui jawaban kuesioner yang ditujukan untuk pemberian tanggapan mengenai kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, komitmen organisasional dan kinerja SDM.

#### **3.3.2 Data Sekunder**

Merupakan data yang didapat dengan cara sumber yang tidak langsung. Data tidak langsung dimaksudkan data yang didapat melalui penelitian yang telah diteliti terdahulu yang subjeknya bersangkutan pada subjek yang akan diteliti.

#### **3.3.3 Metode Pengumpulan Data**

Ada dua langkah dalam melakukan pengumpulan sebuah data, diantaranya :

1. Pengumpulan Data Primer

Untuk melaksanakan pengumpulan sebuah data pada penelitian ini dengan teknik kuesioner, yang dimana teknik ini kegunaannya untuk pengumpulan data memakai kuesioner. Dalam pengumpulan sebuah data dilakukannya dengan adanya pernyataan atau pertanyaan berbentuk tulisan

yang bertarget responden untuk memberikan jawabannya, maka akan terlihat tanggapan mengenai variabel yang akan dianalisa. Nilai jawaban responden berdasar pada skala *likert*. Skala *likert* adalah alternatif skala jawaban dengan lima tingkat pilihan jawaban (Imam Ghozali, 2005). Berikut ini adalah skala *likert* yang dimaksud dengan skala nilai dari jawaban responden :

Apabila Jawaban :	Maka :
1) Sangat Tidak Setuju / STS	= Nilainya sebesar 1
2) Tidak Setuju / TS	= Nilainya sebesar 2
3) Netral / N	= Nilainya sebesar 3
4) Setuju / S	= Nilainya sebesar 4
5) Sangat Setuju / SS	= Nilainya sebesar 5

## 2. Pengumpulan Data Sekunder

Data tersebut didapat pada sebuah data dari jurnal dan data skripsi penelitian dimana data tersebut bersangkutan pautan dengan tema atau subjek penelitian yang dianalisa. Selain dari data jurnal dan skripsi penelitian, data juga didapatkan melalui internet. Pengambilan data yang dilakukan seperti ini guna mengumpulkan, mendapatkan keterangan dan kejelasan yang tepat akurat serta sebagai dukungan atas penelitian masalah kepemimpinan transformasional, motivasi berprestasi, komitmen organisasional dan kinerja SDM.

### **3.4 Variabel Penelitian**

Sugiyono (2002) memaparkan sebagai bentuk variasi seseorang atau objek di dalam kelompok antara satu dengan lainnya yang dipunyai sebagai pedoman atau karakter / mutu. Variabel penelitian ini ada tiga, diantaranya :

#### 1) Variabel Bebas / Eksogen

Variabel Eksogen atau variabel bebas yaitu variabel yang menjadi pengaruh atau penyebab munculnya bergantungnya variabel terikat (endogen). Di penelitian sekarang ini Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi sebagai variabel bebas / eksogennya.

#### 2) Variabel Intervening / Endogen

Variabel intervening yaitu variabel yang menjadi pengaruh hubungan atau ikatan antara variabel terikat dan variabel bebas dengan tujuan membuat hubungan untuk dapat diukur dan dilihat secara langsung dan tidak langsung. Di dalam penelitian ini Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening / endogen.

#### 3) Variabel Terikat / Endogen

Variabel Endogen atau variabel terikat yaitu variabel yang dijadikan sebagai akibat dari variabel bebas (eksogen) dan menjadi variabel yang telah terpengaruhi oleh variabel lainnya. Di dalam penelitian ini Kinerja SDM sebagai variabel terikat / endogennya.

### **3.5 Definisi Operasional dan Indikator**

Definisi operasional yaitu variabel yang memberikan keterangan dengan arti penting, dan merincikan suatu kegiatan atau memberikan suatu operasional yang

diperlukan dalam pengukuran variabel. Penelitian ini menggunakan variabel, antara lain :

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional dan Indikator**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	Kepemimpinan Transformasional	kepemimpinan transformasional yaitu kinerja pemimpin bilamana dapat memperkuat dan menghidupkan kembali suatu kelompok melalui ketertarikan atau keinginan, pengetahuan dan visinya.	1) Berkarismatik 2) Motivasi dan inspirasi 3) Rangsangan intelektual 4) Pertimbangan perseorangan  Bass (dalam Mutamimah, 2001)	Skala <i>Likert</i> 1-5
2.	Motivasi Berprestasi	Motivasi berprestasi yaitu dorongan bagi manusia untuk melakukan hal baik untuk prestasi yang tinggi dengan keberhasilan tujuan sesuai kemampuan diri manusia sendiri.	1) Pemilihan tugas sesuai kemampuan 2) Gigih dalam hadapi hambatan 3) Usaha untuk mencapai tujuan 4) Tugas menantang  (Mc Clelland,2008)	Skala <i>Likert</i> 1-5
3.	Komitmen Organisasional	Komitmen organisasional adalah sikap seorang guru, karyawan atau individu terhadap organisasi yang terikat	1) Komitmen Efektif 2) Komitmen Berkelanjutan 3) Komitmen Normatif	Skala <i>Likert</i> 1-5

		pada psikologi melalui kemauan diri untuk menetap dan <i>stay</i> karena guru dan karyawan dalam suatu organisasi ikut terkait.	Allen dan Meyer (dalam Lamidi, 2009)	
4.	Kinerja SDM	kinerja SDM yaitu pencapaian yang ditunjukkan dalam pengumpulan pemahaman, kemahiran / keahlian, nilai dan perilaku melalui performa, aksi dan prestasi kerjanya.	1) Kualitas kerja 2) Akurasi kerja 3) Menciptakan ide 4) Kemahiran kerja 5) Berkomunikasi  (E. Mulyasa, 2013)	Skala <i>Likert</i> 1-5

**Tabel 3. 1** Definisi Operasional dan Indikator

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisa deskripsi dilakukan dalam menjelaskan data yang terkumpul pada pendapat responden pada jawaban pernyataan yang dipilih dan distribusi frekuensi pada pernyataan responden. Pada penelitian ini, skala *likert* menerangkan jawaban para responden dengan 5 skala pernyataan. Analisa ini dapat digunakan juga penggambaran yang lebih dalam pada variabel-variabel yang dilakukan penelitian.

#### 3.6.2 Partial Least Square (PLS)

PLS merupakan metode dalam analisis yang dinilai begitu sangat bagus baik dan tepat karena tidak memerlukan sampel data yang begitu besar pada skala data penelitian.

Tipe analisis PLS yang ada didalam penelitian ini dipilih dikarenakan :

1. Model empiris penelitian ini memperlihatkan hubungan sebab akibat yang bertahap yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi yang berpengaruh pada Kinerja SDM dan Komitmen Organisasional. Demikian variabel Komitmen Organisasional berpengaruh pada Kinerja SDM.
2. Penelitian ini melakukan pengukuran indikator dengan variabel laten sebagai kegunaan. PLS bagus dalam pembuktian suatu indikator.
3. Metode PLS pada SEM berbasis variance merupakan alur analisis pada variabel laten yang simultan menjadikan statistik efisien.
4. PLS metode dengan banyaknya perkiraan yang ditunjukkan.

Penelitian ini terdapat perkiraan yang harus diwujudkan. Perkiraan PLS dan pemodelan persamaan struktural saling terkait, dan pengujian suatu hipotesis tidak ada kaitan.

Menurut Maharani (2013), penelitian dengan software SmartPLS terdapat langkah dalam uji model empiris sebagai berikut :

1. Spesifikasi Model

Hubungan variabel dengan analisa jalur antara lain:

- a) *Outer Model*, adalah perincian hubungan variabel laten dengan indikator, menjelaskan ciri konstruk dengan *variabel manifes*. *Outer model* pada penelitian ini membentuk variabel laten dengan semua indikator.

b) *Inner model*, adalah perincian hubungan variabel laten (*structural model*) dengan penggambaran variabel laten dengan dasar teori substantif penelitian yang saling terhubung.

## 2. Evaluasi model

Model pengukuran indikator reflektif dinilai dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator dan *composite reliability* untuk seluruh indikatornya. Sedangkan pengukuran indikator yang formatif dinilai dengan melakukan perbandingan atas besarnya berat relatif dan melihat perolehan berat ukuran tersebut.

Model struktural *inner* dinilai berdasar pada presentase varian melihat  $R^2$  dengan digunakannya ukuran *Stone-Geisser Q Square test* pada konstruk laten dependen serta koefisien jalur dilihat dari besarnya struktural. Kestabilan dari perkiraan dinilai pada langkah *bootstrapping* melihat uji t-statistiknya. (Maharani, 2013).

### a. *Outer Model* (Model Pengukuran)

Pengukuran masing-masing indikator diantaranya :

#### 1) *Convergent validity*

Perhubungan skor indikator dan skor variabel laten. Ratmono (2013), menyatakan untuk pengukuran ini, skor *loading* harus lebih dari 0.7 dan dengan nilai  $p$  signifikan  $< 0,05$ . Apabila skor *loading* sesuai maka dinyatakan indikator variabel penelitian tersebut valid, begitu juga sebaliknya.

## 2) *Discriminant validity*

Pengukuran antara indikator *cross loading* dan variabel laten. Validnya pengukuran terjadi manakala nilai pada variabel terkait dengan *cross loading* paling tinggi/besar dibanding *cross loading* di variabel laten lainnya. Langkah banding skor *square root of average variance extracted* (AVE) termasuk cara lain setiap perhubungan antar konstruk dalam model, dikatakannya memiliki *discriminant validity* yang baik apabila skor konstruk besarnya melebihi ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) yakni 0,50 ketimbang skor segala konstruk lain yang berhubungan.

## 3) *Composite reliability*

*Composite reliability*  $\geq 0.7$  yang didapat indikator dalam pengukuran sebuah variabel maka memiliki *composite reliability* yang baik. Pengukuran juga dapat dilakukan dengan uji *Cronbach's Alpha* ditandai dengan nilai  $> 0.6$  pada seluruh konstruk (Ghozali, 2014).

## b. *Inner Model* (Model Struktural)

Mengukur *Goodness of Fit Model* dengan tidak membedakan cara pada regresi R-square. Tipe struktural *Q-Square predictive relevance*, mengukur nilai penelitian dengan tingkatan baiknya yang diperoleh model perkiraan ukuran. Model yang *predictive relevance* dilihat pada skor hasil Q-square  $> 0$ , sebaliknya tipe yang kurang mendapat *predictive relevance* bernilai Q-Square  $\leq 0$ .

### 3.7 Pengujian Hipotesis

Solimun, (2012) menyatakan *resampling Bootstrap* adalah cara uji hipotesis ( $\beta$ ,  $\gamma$ , dan  $\lambda$ ) yang dimana Geisser & Stone telah melakukan pengembangan dengan menggunakan uji t atau t-statistik sebagai penentuan hasil hipotesis diterima atau ditolak.

- H0 ditolak dan H1 diterima manakala t hitung  $> 1,96$  juga dengan p-value  $< 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ), berarti adanya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen signifikan.
- H0 diterima dan H1 ditolak manakala t hitung  $< 1,96$  juga dengan p-value  $> 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ )., berarti tidak adanya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen signifikan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Profil Objek**

SMP Negeri 4 Demak merupakan sekolah di Desa Mulyorejo berwilayah di Kecamatan Demak dengan akses jalan Demak – Jepra yang didirikan pada 22 November 1985 yang bermula dengan kegiatan pembelajaran / KBM pada sore hari berlangsung di gedung SMP Negeri 2 Demak berstatus sebagai gedung pinjaman dikarenakan pada saat itu belum memiliki gedung sendiri. Dalam pertengahan tahun 1987 SMP Negeri 4 Demak sudah mulai menggunakan gedung sendiri di desa Mulyorejo yang merupakan hibah dari bengkok desa. Penggunaan gedung sendiri dimulai ketika EBTANAS tepatnya 2 tahun setelah meminjam gedung SMP Negeri 2 Demak.

Waktu terus berjalan dan perkembangan SMP Negeri 4 Demak sangat pesat dengan menjadi sekolah tujuan terkhusus masyarakat desa Mulyorejo dan sekitarnya, diantaranya Desa Geneng, Raji, Turirejo, Kedondong, Ngelo, Bango, Trengguli, Bolo dan lainnya. Dalam senjang waktu dari tahun 1987 sampai saat ini tahun 2022 banyak prestasi yang diperoleh. Penambahan ruangan terus dilakukan guna mendukung KBM. Dan pada tahun ini, SMP Negeri 4 Demak telah memiliki 25 ruang kelas, 1 gedung perpustakaan, 1 laboratorium Bahasa, 2 laboratorium TIK, 2 laboratorium IPA dan gedung penunjang lainnya. Pada tahun

ajaran 2021 / 2022 semester genap ini siswa SMP Negeri 4 Demak keseluruhan mencapai lebih dari 800 siswa.

#### **4.1.2 Visi dan Misi**

SMP Negeri 4 Demak menerapkan Visi dan Misinya sebagai berikut :

Visi :

“Bertaqwa, Berprestasi, Terampil, Demokratis dan Santun”

Misi :

- a. Mendorong serta membimbing siswa untuk melakukan kegiatan-kegiatan keagamaan sesuai dengan agama yang dipeluknya
- b. Menciptakan suasana kompetitif yang sehat dilingkungan sekolah
- c. Melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien
- d. Membekali siswa untuk menguasai bidang olahraga, kesenian dan ketrampilan
- e. Membekali siswa untuk menguasai bidang teknologi Informasi dan Komunikasi
- f. Membekali siswa untuk membiasakan hidup bersih, sehat dan bermutu
- g. Meningkatkan pelaksanaan bimbingan dalam berdemokrasi dilingkungan sekolah
- h. Meningkatkan pelaksanaan bimbingan dalam bidang akhlaq dan budi pekerti

## 4.2 Deskripsi Data Responden

Penelitian ini respondennya adalah guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 4 Demak yang dijadikan sampel dengan jumlah responden adalah 61 orang. Responden sendiri tergolong pada umur, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, posisi kerja dan jumlah mata pelajaran yang diampu. Deskripsi disajikan dalam statistik yang diperoleh dari jawaban kuesioner oleh responden penelitian.

### 4.2.1 Responden Berdasarkan Umur

Pengelompokan umur responden terhadap 61 responden pada penelitian terdapat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.1**  
**Responden Berdasarkan Umur**

No	Umur	Frekuensi	Persentase (%)
1	20 - 30 Tahun	7	11%
2	30 - 40 Tahun	17	28%
3	40 - 50 Tahun	8	13%
4	> 50 Tahun	29	48%
Jumlah		61	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.1 mengartikan data yang diperoleh pada penelitian 61 responden dengan umur terbanyak yaitu > 50 tahun dengan jumlah 29 orang (48%) dan umur dengan perolehan sedikit yaitu 20 – 30 tahun dengan jumlah 7 orang (11%). Responden dengan umur 30 – 40 tahun berjumlah 17 orang (28%), reponden dengan umur 40 – 50 tahun berjumlah 8 orang (13%). Dari data di atas maka responden yang berumur 50 tahun lebih berarti lebih baik dalam meningkatkan kinerja dengan segudang pengalaman yang dimiliki dengan presentase 48%.

#### 4.2.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pengelompokan jenis kelamin responden terhadap 61 responden pada penelitian terdapat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki - Laki	26	43%
2	Perempuan	35	57%
Jumlah		61	100%

Sumber : Data primer diolah, 2022

Tabel 4.2 mengartikan data yang diperoleh pada penelitian 61 responden dengan jenis kelamin yang paling banyak adalah perempuan jumlahnya 35 orang (57%) dan responden laki - laki berjumlah 26 orang (43%). Dari data tersebut di atas maka responden yang berjenis kelamin perempuan begitu mendominasi dengan persentase 57%.

#### 4.2.3 Responden Berdasarkan Pendidikan

Pengelompokan pendidikan responden terhadap 61 responden pada penelitian terdapat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMP	1	2%
2	SMA/SMK	6	10%
3	D2	1	2%
4	D3	2	3%
5	S1	47	77%
6	S2	4	7%
Jumlah		61	100%

Sumber : Data primer diolah, 2022

Tabel 4.3 mengartikan data yang diperoleh pada penelitian 61 responden dengan tingkat pendidikan paling banyak yaitu S1 dengan jumlah 47 orang (77%) dan tingkat pendidikan dengan perolehan sedikit yaitu SMP dan D2 dengan jumlah 1 orang (2%). Responden dengan pendidikan tingkat SMA/SMK berjumlah 6 orang (10%), reponden dengan pendidikan tingkat D3 berjumlah 2 orang (3%), reponden dengan tingkat pendidikan S2 berjumlah 4 orang (7%). Dari data tersebut di atas maka responden dengan tingkat pendidikan S1 begitu mendominasi dengan persentase 77%.

#### 4.2.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pengelompokan masa kerja responden terhadap 61 responden pada penelitian terdapat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 10 Tahun	26	43%
2	10 - 20 Tahun	16	26%
3	20 - 30 Tahun	11	18%
4	>30 Tahun	8	13%
Jumlah		61	100%

Sumber : Data primer diolah, 2022

Tabel 4.4 mengartikan data yang diperoleh pada penelitian 61 responden dengan masa kerja paling banyak yaitu < 10 tahun dengan jumlah 26 orang (43%) dan masa kerja dengan perolehan sedikit yaitu > 30 tahun dengan jumlah 8 orang (13%). Masa kerja responden 10 – 20 tahun berjumlah 16 orang (26%). Masa kerja responden 20 -30 tahun berjumlah 11 orang (18%). Dari data

tersebut di atas maka masa kerja yang dimiliki responden kurang dari 10 tahun begitu mendominasi dengan persentase 43%.

#### **4.2.5 Responden Berdasarkan Posisi Kerja**

Pengelompokan posisi kerja responden terhadap 61 responden pada penelitian terdapat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.5**  
**Responden Berdasarkan Posisi Kerja**

<b>No</b>	<b>Posisi Kerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	Guru	50	82%
2	Tenaga Kependidikan	11	18%
Jumlah		61	100%

Sumber : Data primer diolah, 2022

Tabel 4.5 mengartikan data yang diperoleh pada penelitian 61 responden dengan posisi kerja paling banyak yaitu posisi kerja sebagai guru dengan jumlah 50 orang (82%) dan responden yang berposisi kerja sebagai tenaga kependidikan berjumlah 11 orang (18%). Dari data tersebut di atas maka responden yang berposisi kerja sebagai guru begitu mendominasi dengan persentase 82%.

#### **4.2.6 Responden Berdasarkan Banyaknya Mata Pelajaran Yang Diampu**

Pengelompokan jumlah mata pelajaran yang diampu responden terhadap 61 responden pada penelitian terdapat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.6**  
**Responden Berdasarkan Jumlah Mata Pelajaran Yang Diampu**

No	Jumlah Mata Pelajaran	Frekuensi	Persentase (%)
1	0	11	18%
2	1	40	66%
3	2	8	13%
4	3	2	3%
Jumlah		61	100%

Sumber : Data primer diolah, 2022

Tabel 4.6 mengartikan data yang diperoleh pada penelitian 61 responden dengan jumlah mata pelajaran yang diampu terbanyak yaitu 1 mata pelajaran dengan jumlah 40 orang (66%) dan jumlah mata pelajaran yang diampu dengan perolehan sedikit yaitu 3 mata pelajaran dengan jumlah 2 orang (3%). Responden dengan jumlah 0 mata pelajaran yang diampu berjumlah 11 orang (18%) sebagai tenaga kependidikan, reponden dengan jumlah 2 mata pelajaran yang diampu berjumlah 8 orang (13%). Dari data tersebut di atas maka responden yang memiliki jumlah mata pelajaran yang diampu sebanyak 1 mata pelajaran begitu mendominasi dengan persentase 66%.

### 4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

#### 4.3.1 Distribusi Frekuensi Responden

Merujuk hasil penelitian di SMP Negeri 4 Demak, deskripsi frekuensi variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi Berprestasi (X2), Komitmen Organisasional (Z) dan Kinerja SDM (Y) di dalam kuesioner dengan skala 1 – 5 dimana Sangat Tidak Setuju (STS) nilainya 1, Tidak Setuju (TS) nilainya 2, Netral (N) nilainya 3, Setuju (S) nilainya 4, Sangat Setuju (SS) nilainya 5. Diantaranya :

### 4.3.1.1 Kinerja SDM (Y)

Tabel rangkuman data deskriptif frekuensi variabel Kinerja SDM pada 61 responden sebagai berikut :

**Tabel 4.7**

#### Distribusi Frekuensi Responden Kinerja SDM

Ind	STS		TS		N		S		SS		F	%
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y1	0	0,0	3	4,9	23	37,7	20	32,8	15	24,6	61	100
Y2	0	0,0	0	0,0	28	45,9	18	29,5	15	24,6	61	100
Y3	0	0,0	1	1,6	22	36,1	25	41,0	13	21,3	61	100
Y4	0	0,0	1	1,6	18	29,5	24	39,3	18	29,5	61	100
Y5	0	0,0	1	1,6	18	29,5	21	34,4	21	34,4	61	100

Sumber : Data primer diolah, 2022

Tabel 4.7 di atas megartikan persepsi dari responden sebagai berikut :

Persepsi jawaban responden pada Y1 mengenai kualitas kerja sebagian besar memberi jawaban nilai 3 (Netral) dimana terdapat 23 responden dengan persentase 37,7%.

Persepsi jawaban responden pada Y2 mengenai akurasi kerja sebagian besar memberi jawaban nilai 3 (Netral) dimana terdapat 28 responden dengan persentase 45,9%.

Persepsi jawaban responden pada Y3 mengenai menciptakan ide sebagian besar memberi jawaban nilai 4 (Setuju) dimana terdapat 25 responden dengan persentase 41,0%.

Persepsi jawaban responden pada Y4 mengenai kemahiran kerja sebagian besar memberi jawaban nilai 4 (Setuju) dimana terdapat 24 responden dengan persentase 39,3%.

Persepsi jawaban responden pada Y5 mengenai berkomunikasi sebagian besar memberi jawaban nilai 4 (Setuju) dan 5 (Sangat Setuju) dimana sama-sama terdapat 21 responden dengan persentase 34,4%.

Dari data tersebut menunjukkan bahwa Kinerja SDM yang dimiliki guru dan tenaga kependidikan cukup tinggi.

#### 4.3.1.2 Kepemimpinan Transformasional (X1)

Tabel rangkuman data deskriptif frekuensi variabel Kepemimpinan Transformasional pada 61 responden sebagai berikut :

**Tabel 4.8**

#### **Distribusi Frekuensi Responden Kepemimpinan Transformasional**

Ind	STS		TS		N		S		SS		F	%
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X1.1	0	0,0	0	0,0	8	13,1	17	27,9	36	59,0	61	100
X1.2	0	0,0	0	0,0	6	9,8	19	31,1	36	59,0	61	100
X1.3	0	0,0	1	1,6	4	6,6	21	34,4	35	57,4	61	100
X1.4	0	0,0	1	1,6	4	6,6	22	36,1	34	55,7	61	100

Sumber : Data primer diolah, 2022

Tabel 4.8 di atas megartikan persepsi dari responden sebagai berikut :

Persepsi jawaban responden pada X1.1 mengenai berkarismatik sebagian besar memberi jawaban nilai 5 (Sangat Setuju) dimana terdapat 36 responden dengan persentase 59,0%.

Persepsi jawaban responden pada X1.2 mengenai motivasi dan inspirasi sebagian besar memberi jawaban nilai 5 (Sangat Setuju) dimana terdapat 36 responden dengan persentase 59,0%.

Persepsi jawaban responden pada X1.3 mengenai rangsangan intelektual sebagian besar memberi jawaban nilai 5 (Sangat Setuju) dimana terdapat 35 responden dengan persentase 57,4%.

Persepsi jawaban responden pada X1.4 mengenai pertimbangan perseorangan sebagian besar memberi jawaban nilai 5 (Sangat Setuju) dimana terdapat 34 responden dengan persentase 55,7%.

Dari data yang ada menunjukkan kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru dan tenaga kependidikan sangat tinggi.

#### 4.3.1.3 Motivasi Berprestasi (X2)

Tabel rangkuman data deskriptif frekuensi variabel Motivasi Berprestasi sebagai berikut :

**Tabel 4.9**

#### **Distribusi Frekuensi Responden Motivasi Berprestasi**

Ind	STS		TS		N		S		SS		F	%
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<b>X2.1</b>	0	0,0	0	0,0	4	6,6	21	34,4	36	59,0	61	100
<b>X2.2</b>	0	0,0	1	1,6	2	3,3	21	34,4	37	60,7	61	100
<b>X2.3</b>	0	0,0	0	0,0	5	8,2	29	47,5	27	44,3	61	100
<b>X2.4</b>	0	0,0	0	0,0	10	16,4	17	27,9	34	55,7	61	100

Sumber : Data primer diolah, 2022

Tabel 4.9 di atas megartikan persepsi dari responden sebagai berikut :

Persepsi jawaban responden pada X2.1 mengenai pemilihan tugas sesuai kemampuan sebagian besar memberi jawaban nilai 5 (Sangat Setuju) dimana terdapat 36 responden dengan persentase 59,0%.

Persepsi jawaban responden pada X2.2 mengenai gigih dalam hadapi hambatan sebagian besar memberi jawaban nilai 5 (Sangat Setuju) dimana terdapat 37 responden dengan persentase 60,7%.

Persepsi jawaban responden pada X2.3 mengenai usaha untuk mencapai tujuan sebagian besar memberi jawaban nilai 4 (Setuju) dimana terdapat 29 responden dengan persentase 47,5%.

Persepsi jawaban responden pada X2.4 mengenai tugas menantang sebagian besar memberi jawaban nilai 5 (Sangat Setuju) dimana terdapat 34 responden dengan persentase 55,7%.

Dari data tersebut menunjukkan bahwa Motivasi Berprestasi yang dimiliki guru dan tenaga kependidikan sangat tinggi.

#### 4.3.1.4 Komitmen Organisasional (Z)

Tabel rangkuman data deskriptif frekuensi variabel Komitmen Organisasional sebagai berikut :

**Tabel 4.10**

#### **Distribusi Frekuensi Responden Komitmen Organisasional**

Ind	STS		TS		N		S		SS		F	%
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<b>Z1</b>	0	0,0	0	0,0	7	11,5	17	27,9	37	60,7	61	100
<b>Z2</b>	0	0,0	0	0,0	6	9,8	14	23,0	41	67,2	61	100
<b>Z3</b>	0	0,0	1	1,6	5	8,2	13	21,3	42	68,9	61	100

Sumber : Data primer diolah, 2022

Tabel 4.10 di atas megartikan persepsi dari responden sebagai berikut :

Persepsi jawaban responden pada Z1 mengenai komitmen afektif sebagian besar memberi jawaban nilai 5 (Sangat Setuju) dimana terdapat 37 responden dengan persentase 60,7%.

Persepsi jawaban responden pada Z2 mengenai komitmen berkelanjutan sebagian besar memberi jawaban nilai 5 (Sangat Setuju) dimana terdapat 41 responden dengan persentase 67,2%.

Persepsi jawaban responden pada Z3 mengenai komitmen normatif sebagian besar memberi jawaban nilai 5 (Sangat Setuju) dimana terdapat 42 responden dengan persentase 68,9%.

Dari data tersebut menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional yang dimiliki guru dan tenaga kependidikan sangat tinggi.

#### **4.3.2 Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis yang diteliti berdasarkan jawaban responden nilai skala 1 - 5 dengan menggunakan rentang komposisi sebesar 1,33 yang dimana (Nilai tertinggi skala – Nilai terendah skala) / jumlah pernyataan atau kategori.  $(5 - 1) / 3 = 1,33$ . Maka nilai interpretasinya antara lain :

1,00 - 2,33 = kategori rendah

2,34 - 3,66 = kategori sedang

3,67 - 5,00 = kategori tinggi

Merujuk hasil dari penelitian di SMP Negeri 4 Demak, statistik deskriptif variabel X, Y, Z diantaranya :

#### 4.3.2.1 Kinerja SDM (Y)

Tabel rangkuman data statistik deskriptif variabel Kinerja SDM diantaranya sebagai berikut :

**Tabel 4.11**  
**Statistik Deskriptif Kinerja SDM**

No	Pernyataan	Rata-Rata	Kategori
1.	Kualitas Kerja	3,77	Tinggi
2.	Akurasi Kerja	3,79	Tinggi
3.	Menciptakan Ide	3,82	Tinggi
4.	Kemahiran Kerja	3,97	Tinggi
5.	Berkomunikasi	4,02	Tinggi
<b>Rata-Rata Keseluruhan</b>		<b>3,87</b>	

Sumber : Data primer diolah, 2022

Tabel 4.11 megartikan keseluruhan dari jawaban responden rata-rata sebesar 3,87 berkategori tinggi yang berarti keberhasilan sekolah ditentukan dengan kinerja SDM yang bagus dan meningkat.

Pada pernyataan yang pertama persepsi responden terhadap Kinerja SDM mengenai kualitas kerja ditampilkan rata-rata jawaban responden 3,77 berkategori tinggi. Hal ini berarti guru dan tenaga kependidikan dalam bekerja selalu memperhatikan kualitas kinerjanya dengan cukup baik yang sesuai harapan sekolah untuk mencapai keberhasilan sekolah.

Pada pernyataan yang kedua persepsi responden terhadap Kinerja SDM mengenai akurasi kerja ditampilkan rata-rata jawaban responden 3,79 berkategori tinggi. Hal ini berarti guru dan tenaga kependidikan cukup tepat

waktu dalam menyelesaikan tugasnya sehingga lebih produktif dalam meningkatkan kinerja untuk keberhasilan sekolah.

Pada pernyataan yang ketiga bahwa persepsi responden terhadap Kinerja SDM mengenai menciptakan ide menampilkan rata-rata jawaban responden adalah 3,82 berktegorikan tinggi. Hal ini guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan kinerjanya berarti dengan selalu mengembangkan metode pada penugasan untuk meningkatkan kinerja.

Pada pernyataan yang keempat bahwa persepsi responden terhadap Kinerja SDM mengenai kemahiran kerja menampilkan rata-rata jawaban responden adalah 3,97 berkategori tinggi. Hal ini guru sungguh berusaha menguasai seluruh bab mata pelajaran yang di bankan. Untuk tenaga kependidikan juga tetap berusaha menguasai seluruh bab tugas pokok dan fungsi. Maka dari itu kinerja guru dan tenaga kependidikan akan lebih meningkat dan sangat baik.

Pada pernyataan yang kelima bahwa persepsi responden terhadap Kinerja SDM mengenai berkomunikasi menampilkan rata-rata jawaban responden adalah 4,02 berkategori tinggi. Hal ini guru dan karyawan berarti selalu diskusi akan peningkatan kinerja baik sedang terdapat masalah atau tidak. Sehingga tujuan dan keberhasilan sekolah akan dicapai secara bersama-sama.

#### **4.3.2.2 Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Tabel rangkuman data statistik deskriptif variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai berikut :

Tabel 4.12

## Statistik Deskriptif Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Rata-Rata	Kategori
1.	Berkarismatik	4,46	Tinggi
2.	Motivasi dan Inspirasi	4,49	Tinggi
3.	Rangsangan Intelektual	4,48	Tinggi
4.	Pertimbangan Perseorangan	4,46	Tinggi
<b>Rata-Rata Keseluruhan</b>		<b>4,47</b>	

Sumber : Data primer diolah, 2022

Tabel 4.12 megartikan keseluruhan jawaban responden rata-rata 4,47 berkategori tinggi yang berartikan meningkatnya Kinerja SDM dan keberhasilan sekolah ditentukan dengan Kepemimpinan Transformasional yang baik oleh pemimpin sekolah (kepala sekolah).

Pada pernyataan yang pertama persepsi responden terhadap Kepemimpinan Transformasional mengenai berkarismatik menampilkan rata-rata jawaban responden 4,46 berkategori tinggi. Hal ini berarti kepala sekolah selalu dihormati oleh guru dan tenaga kependidikan, maka apabila saling menghormati akan menjadikan suasana yang baik dan harmonis serta menumbuhkan semangat dalam mencapai keberhasilan sekolah.

Pada pernyataan yang kedua persepsi responden terhadap Kepemimpinan Transformasional mengenai motivasi dan inspirasi menampilkan rata-rata jawaban responden 4,49 berkategori tinggi. Hal ini berarti kepala sekolah selalu memberikan guru dan tenaga kependidikan sebuah ide atau gagasan yang menarik serta kreatif dalam bekerja yang dijadikan sebagai motivasi dan inspirasi.

Pada pernyataan yang ketiga persepsi responden terhadap Kepemimpinan Transformasional mengenai rangsangan intelektual menampilkan rata-rata jawaban responden adalah 4,48 berktegorikan tinggi. Hal ini kepala sekolah berarti selalu mengutamakan diskusi bersama dengan guru serta tenaga kependidikan dalam memecahkan suatu permasalahan yang ada untuk keberhasilan sekolah.

Pada pernyataan yang keempat persepsi responden terhadap Kepemimpinan Transformasional mengenai pertimbangan perseorangan menampilkan rata-rata jawaban responden 4,46 berkategori tinggi. Hal ini berarti guru dan tenaga kependidikan selalu diberi perhatian secara individu yang akan menjadikan rasa lebih simpati dan semangat dalam bekerja untuk mencapai tujuan sekolah.

#### 4.3.2.3 Motivasi Berprestasi (X2)

Tabel rangkuman data statistik deskriptif variabel Motivasi Berprestasi sebagai berikut :

**Tabel 4.13**  
**Statistik Deskriptif Motivasi Berprestasi**

No	Pernyataan	Rata-Rata	Kategori
1.	Pemilihan Tugas Sesuai Kemampuan	4,52	Tinggi
2.	Gigih dalam Hadapi Hambatan	4,54	Tinggi
3.	Usaha untuk Mencapai Tujuan	4,36	Tinggi
4.	Tugas Menantang	4,39	Tinggi
<b>Rata-Rata Keseluruhan</b>		<b>4,45</b>	

Sumber : Data primer diolah, 2022

Tabel 4.13 megartikan keseluruhan jawaban responden rata-rata 4,45 berkategori tinggi yang berartikan mengembangkan Kinerja SDM dan keberhasilan sekolah ditentukan dengan tingginya Motivasi Berprestasi yang dimiliki oleh guru dan tenaga kependidikan.

Pada pernyataan yang pertama persepsi responden terhadap Motivasi Berprestasi mengenai pemilihan tugas sesuai kemampuan menampilkan rata-rata jawaban responden 4,52 berkategori tinggi. Hal ini berarti guru sangat menguasai dan memahami materi pembelajaran yang akan diberikan kepada murid. Selain guru, tenaga kependidikan juga sangat menguasai, memiliki pemahaman dan pengetahuan luas tentang tugas-tugasnya sehingga prestasi kerja yang diperoleh semakin tinggi untuk capaian sekolah.

Pada pernyataan yang kedua persepsi responden terhadap Motivasi Berprestasi mengenai gigih dalam hadapi hambatan menampilkan rata-rata jawaban responden 4,54 berkategori tinggi. Hal ini berarti masing-masing guru dan tenaga kependidikan selalu berusaha dengan gigih, kerja keras dan rasa penuh semangat dalam meningkatkan prestasi kerja untuk menjadi yang lebih baik dibandingkan guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Pada pernyataan yang ketiga persepsi responden terhadap Motivasi Berprestasi mengenai usaha untuk mencapai tujuan menampilkan rata-rata jawaban responden adalah 4,36 berkategori tinggi. Hal ini berarti guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan kinerjanya selalu berusaha, bekerja keras dan sangat berkeinginan untuk menambah ilmu pengetahuan agar hasil kinerja lebih baik sesuai capaian target sekolah.

Pada pernyataan yang keempat persepsi responden terhadap Motivasi Berprestasi mengenai tugas menantang menampilkan rata-rata jawaban responden 4,39 berkategori tinggi. Hal ini berarti guru dan tenaga kependidikan lebih menyukai tugas baru yang belum pernah dikerjakan sebelumnya sehingga akan menantang, menguji keterampilan dan tidak akan membosankan dalam bekerja untuk mencapai tujuan sekolah.

#### 4.3.2.4 Komitmen Organisasional (Z)

Tabel rangkuman data statistik deskriptif variabel Komitmen Organisasional sebagai berikut :

**Tabel 4.14**

#### **Statistik Deskriptif Komitmen Organisasional**

No	Pernyataan	Rata-Rata	Kategori
1.	Komitmen Afektif	4,49	Tinggi
2.	Komitmen Berkelanjutan	4,57	Tinggi
3.	Komitmen Normatif	4,57	Tinggi
<b>Rata-Rata Keseluruhan</b>		<b>4,55</b>	

Sumber : Data primer diolah, 2022

Tabel 4.14 mengartikan keseluruhan jawaban responden rata-rata 4,55 berkategori tinggi yang berartikan peningkatan Kinerja SDM dan keberhasilan sekolah ditentukan dengan tingginya Komitmen Organisasional yang dimiliki oleh guru dan tenaga kependidikan.

Pada pernyataan yang pertama persepsi responden terhadap Komitmen Organisasional mengenai komitmen afektif menampilkan rata-rata jawaban responden 4,49 berkategori tinggi. Hal ini berarti guru dan tenaga

kependidikan berkomitmen tinggi dengan rasa begitu sangat bangganya terhadap profesi yang dijalani saat ini.

Pada pernyataan yang kedua persepsi responden terhadap Komitmen Organisasional mengenai komitmen berkelanjutan menampilkan rata-rata jawaban responden 4,57 berkategori tinggi. Hal ini berarti guru dan tenaga kependidikan berkomitmen tinggi dengan rasa begitu senang dan bahagia terhadap karirnya di sekolah sehingga berkeinginan tetap bekerja sampai akhir karir / pensiun.

Pada pernyataan yang ketiga persepsi responden terhadap Komitmen Organisasional mengenai komitmen normatif menampilkan rata-rata jawaban responden adalah 4,57 berkategori tinggi. Hal ini berarti guru dan tenaga kependidikan berkomitmen tinggi menjalankan pekerjaan dengan semangat dan berusaha untuk tidak membuat kecewa sekolah dengan kinerja yang sebaik mungkin untuk mencapai keberhasilan sekolah.

#### **4.4 Analisis *Partial Least Square***

##### **4.4.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*): Pengujian Validitas dan Reliabilitas**

###### **4.4.1.1 Uji Validitas**

###### ***Convergent Validity***

Uji *convergent validity* menggunakan skor *outer loading* atau *loading factor* dalam pengujiannya. Sebuah indikator bila berkategori bagus bilamana skor *outer loading*  $> 0,7$  berarti *convergent validity* sangat layak. Indikator variabel penelitian masing-masing memiliki nilai *outer loading* sebagai berikut :

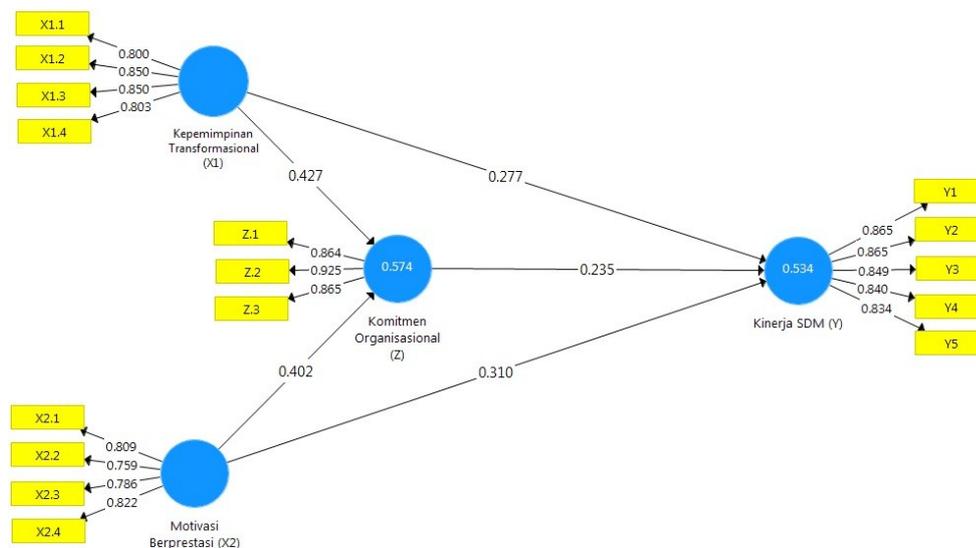
Tabel 4.15

Uji Validitas Berdasarkan *Outer Loading* Indikator Variabel

Ind	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kinerja SDM (Y)	Komitmen Organisasional (Z)	Motivasi Berprestasi (X2)
X1.1	0,800			
X1.2	0,850			
X1.3	0,850			
X1.4	0,803			
X2.1				0,809
X2.2				0,759
X2.3				0,786
X2.4				0,822
Y1		0,865		
Y2		0,865		
Y3		0,849		
Y4		0,840		
Y5		0,834		
Z.1			0,864	
Z.2			0,925	
Z.3			0,865	

Sumber : Data primer diolah PLS, 2022

Skema dapat dilihat dari gambar 4.1 berikut :

Gambar 4.1 Uji Validitas *Outer Loading*

Dilihat dari tabel 4,15 dan gambar 4.1 ditampilkannya nilai *loading factor* masing-masing setiap variabel yang keterdapat nilai  $< 0,70$ . Maka indikator-indikator dalam variabel sudah memenuhi syarat validitas.

### ***Discriminant Validity***

Uji yang keterdapat hubungan perbedaan pengukuran yang berprinsip harus tidak berhubungan tinggi pada variabel. Dalam uji ini dilakukannya perbandingan muatan indikator variabel dengan muatan indikator yang memiliki kesamaan terhadap variabel lainnya. Dalam penentuan suatu indikator membentuk variabel yang benar, maka indikator harus bernilai tinggi pada variabel tersebut dan tidak dibolehkan bernilai lebih tinggi di variabel yang lain. Berikut nilai *cross loading* memperlihatkan validitas diskriminan untuk variabel-variabel.

**Tabel 4.16**

### ***Uji Validitas Cross Loading Discriminant Validity***

<b>Ind</b>	<b>Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>	<b>Kinerja SDM (Y)</b>	<b>Komitmen Organisasional (Z)</b>	<b>Motivasi Berprestasi (X2)</b>
<b>X1.1</b>	<b>0,800</b>	0,512	0,505	0,536
<b>X1.2</b>	<b>0,850</b>	0,549	0,616	0,525
<b>X1.3</b>	<b>0,850</b>	0,504	0,552	0,560
<b>X1.4</b>	<b>0,803</b>	0,569	0,614	0,589
<b>X2.1</b>	0,474	0,458	0,472	<b>0,809</b>
<b>X2.2</b>	0,427	0,461	0,471	<b>0,759</b>
<b>X2.3</b>	0,607	0,582	0,513	<b>0,786</b>
<b>X2.4</b>	0,589	0,564	0,689	<b>0,822</b>
<b>Y1</b>	0,567	<b>0,865</b>	0,553	0,596
<b>Y2</b>	0,492	<b>0,865</b>	0,526	0,530
<b>Y3</b>	0,571	<b>0,849</b>	0,580	0,577
<b>Y4</b>	0,592	<b>0,840</b>	0,505	0,491
<b>Y5</b>	0,531	<b>0,834</b>	0,557	0,593
<b>Z.1</b>	0,672	0,632	<b>0,864</b>	0,597
<b>Z.2</b>	0,598	0,518	<b>0,925</b>	0,629
<b>Z.3</b>	0,568	0,542	<b>0,865</b>	0,598

Sumber: Data primer diolah PLS, 2022

Dilihat dari tabel 4.16 ditampilkannya indikator masing-masing setiap variabel berskor *cross loading* tinggi pada variabel yang sudah dibentuk dibanding pada skor *cross loading* variabel lainnya. Dengan ini dinyatakan indikator seluruhnya yang dipilih dan dipakai sebagai penelitian tersebut berarti *berdiscriminant validity* sungguh bagus dengan fungsi membentuk variabelnya sendiri.

Dilain sisi melihat skor *cross loading*, *discriminant validity* dapat juga dilihat dari skor *average variant extracted* (AVE) untuk tiap indikator secara masing-masing dengan syarat skor diharuskan  $> 0,5$  supaya menjadi model yang baik. Ghozali (2015) mengutarakan rumus AVE berikut :

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_i^2)}{(\sum \lambda_i^2) + (\sum \varepsilon_i)} \quad * \varepsilon = 1 - \lambda_i^2$$

Dimana :

$\lambda_i = \text{Factor Loading}$

$\varepsilon_i = \text{Error}$

Berikut skor AVE dalam penelitian :

**Tabel 4.17**

**Uji Validitas *Average Variant Extracted* (AVE)**

Variabel	(AVE)
<b>Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>	<b>0,682</b>
<b>Kinerja SDM (Y)</b>	<b>0,724</b>
<b>Komitmen Organisasional (Z)</b>	<b>0,783</b>
<b>Motivasi Berprestasi (X2)</b>	<b>0,631</b>

Sumber : Data primer diolah PLS, 2022

Tabel 4.17 ditampilkannya AVE tiap variabel dengan skor melebihi 0,5 yang menandakan bagusnya skor validitas setiap indikator variabel yang terbilang layak.

#### 4.4.1.2 Uji Reliabilitas

##### *Composite Reliability*

Uji reliabilitas diterapkan harus mengacu skor *composite reliability* tertuju pada pengukuran variabel/konstruksi di blok sebuah indikator. Hasil yang didapat *composite reliability* menampilkan skor lebih dari 0,7, berarti data yang diperoleh *reliable*. Ghazali (2015) mengutarakan rumus *composite reliability* berikut :

Rumus *Composite Reliability*:

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + (\sum \varepsilon_i)} \quad * \varepsilon = 1 - \lambda_i^2$$

Dimana :

$\lambda_i = \text{Factor Loading}$

$\varepsilon_i = \text{Error}$

Berikut skor *composite reliability* penelitian :

**Tabel 4.18**

##### **Uji Reliabilitas *Composite Reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<b>Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>	<b>0,896</b>
<b>Kinerja SDM (Y)</b>	<b>0,929</b>
<b>Komitmen Organisasional (Z)</b>	<b>0,916</b>
<b>Motivasi Berprestasi (X2)</b>	<b>0,872</b>

Sumber: Data primer diolah PLS, 2022

Tabel 4.18 ditampilkannya setiap variable keterdapatan skor *composite reliability* lebih dari 0,7 yang bisa diartikan *internal consistency* variable eksogen (Kepemimpinan Transformasional serta Motivasi Berprestasi) dan variabel endogen (Komitmen Organisasional dan Kinerja SDM) memiliki reliabilitas yang baik. Maka variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen tersebut reliabel.

### ***Cronbach Alpha***

Nilai atau skor *cronbach alpa* digunakan untuk memperkuat uji realibilitas dengan *composite reability* sebelumnya. Ghazali (2016) menyatakan suatu variabel yang bernilai *cronbach alpa* > 0,7 dinyatakan sudah begitu reliabel atau *cronbach alpha* sudah layak.

Berikut skor *cronbach alpha* untuk tiap variabelnya :

**Tabel 4.19**  
**Uji Reliabilitas *Cronbach Alpha***

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
<b>Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>	<b>0,845</b>
<b>Kinerja SDM (Y)</b>	<b>0,905</b>
<b>Komitmen Organisasional (Z)</b>	<b>0,861</b>
<b>Motivasi Berprestasi (X2)</b>	<b>0,807</b>

Sumber: Data primer diolah PLS, 2022

Tabel 4.19 menampilkan skor *cronbach alpha* telah memenuhi syarat dengan nilai > 0,7. Dari hasil data tersebut disimpulkan bahwa setiap masing-masing variabel eksogen dan endogen dinyatakan reliabel dengan tingkat tinggi.

#### 4.4.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

##### 4.4.2.1 *R-Square*

Menurut Juliandi (2018) bahwasanya *R-Square* yaitu patokan perbandingan macam skor variabel dipengaruhi (endogen) yang dimana bisa diterangkan oleh variabel yang sudah mempengaruhi (eksogen). *R-Square* ini digunakan dalam memperkirakan baik/buruknya suatu model. *R-Square* sendiri berkriteria sebagai berikut :

1. Apabila  $R^2$  (*adjusted*) bernilai 0,75. Maka model bisa dinyatakan kuat / baik
2. Apabila  $R^2$  (*adjusted*) bernilai 0,50. Maka model dinyatakan sedang
3. Apabila  $R^2$  (*adjusted*) bernilai 0,25. Maka model dinyatakan lemah / buruk.

**Tabel 4.20**

##### *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Adjusted R-Square</i>
<b>Kinerja SDM (Y)</b>	0,534	0,509
<b>Komitmen Organisasional (Z)</b>	0,574	0,559

Sumber : Data primer diolah PLS, 2022

Tabel 4.20 menampilkan skor *R-Square* dan *R-Square Adjusted 2* (dua) konstruk/variabel Kinerja SDM dan Komitmen Organisasional. Variabel Kinerja SDM bernilai *R-Square* sebanyak 0,534 juga *R-Square Adjusted* bernilai 0,509. Nilai ini berartikan variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Berprestasi dan Komitmen Organisasional mampu menjelaskan sebesar 50,9% dalam mempengaruhi Kinerja SDM. Sedangkan variabel Komitmen Organisasional bernilai *R-Square* sebanyak 0,574 juga *R-Square Adjusted* bernilai 0,559. Nilai ini berartikan variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi

Berprestasi mampu menjelaskan sebesar 55,9%. Maka dari hasil tersebut model bisa dinyatakan sedang.

#### 4.4.2.2 *F-Square*

*F-Square* yaitu penilai relatif dengan dampaknya dari variabel eksogen berdampak pada variabel endogen melalui ukurannya. Juliandi (2018) mengatakan evaluasi terdapat atau tidaknya dampak pada variabel endogen dari perubahan suatu nilai variabel eksogen tertentu yang dibebaskan dari model.

Berikut patokan *F-Square* dari cohen (dalam Juliandi et al., 2014) :

1. Apabila skor  $F^2 = 0.02 \rightarrow$  Variabel eksogen terhadap variabel endogennya berefek kecil.
2. Apabila skor  $F^2 = 0.15 \rightarrow$  Variabel eksogen terhadap variabel endogennya berefek sedang.
3. Apabila skor  $F^2 = 0.35 \rightarrow$  Variabel eksogen terhadap variabel endogennya berefek besar.

**Tabel 4.21**

#### *F-Square*

Variabel	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kinerja SDM (Y)	Komitmen Organisasional (Z)	Motivasi Berprestasi (X2)
Kepemimpinan Transformasional (X1)		0,073	0,236	
Kinerja SDM (Y)				
Komitmen Organisasional (Z)		0,051		
Motivasi Berprestasi (X2)		0,094	0,209	

Sumber: Data primer diolah PLS, 2022

Tabel 4.21 menampilkan pengaruh skor  $F^2$  variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Kinerja SDM sebanyak 0,073, maka model efeknya dari variabel eksogen terhadap variabel endogen yang diperoleh kecil. Pengaruh skor  $F^2$  variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Komitmen Organisasional sebanyak 0,236, maka model efeknya dari variabel eksogen terhadap variabel endogen yang diperoleh sedang.

Pengaruh skor  $F^2$  variabel Komitmen Organisasional terhadap variabel Kinerja SDM sebanyak 0,051, maka model efeknya dari variabel eksogen terhadap variabel endogen yang diperoleh kecil.

Pengaruh skor  $F^2$  variabel Motivasi Berprestasi terhadap variabel Kinerja SDM sebanyak 0,094, maka model efeknya dari variabel eksogen terhadap variabel endogen yang diperoleh kecil. Pengaruh skor  $F^2$  variabel Motivasi Berprestasi terhadap variabel Komitmen Organisasional sebanyak 0,209, maka model efeknya dari variabel eksogen ke variabel endogen yang diperoleh sedang.

#### 4.4.2.3 *Q-Square*

$Q^2$  atau *predictive relevance* ada pada menu *Blindfolding software* SmartPLS (*Partial Least Square*) Versi 3.2.9, digunakan untuk mengutarakan asosiasi dari validasi dan fungsi yang tepat dengan dugaan dari variabel manifest dan estimasi dari patokan konstruk. Menurut Ghazali dan Latan (2015) Nilai  $Q^2$  0,002 berarti lemah dibilangnya, 0,15 berarti sedang dibilangnya dan 0,35 berarti kuat dibilangnya. Suatu model bernilai  $Q^2 > 0$  menghasilkan *predictive relevance*, sedangkan  $Q^2 < 0$  kurang menghasilkan *predictive relevance*.  $Q^2$  bisa melihat tabel 4.22 yang terdapat di bawah ini :

**Tabel 4.22**  
***Q-Square / Predictive Relevance***

Variabel	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,452
Kinerja SDM (Y)	0,578
Komitmen Organisasional (Z)	0,539
Motivasi Berprestasi (X2)	0,384

Sumber: Data primer diolah PLS, 2022

Tabel 4.22 menampilkan seluruh variabel menghasilkan *predictive relevance* yang kuat. Dimana setiap variabel memiliki hasil  $Q^2 > 0$  dengan nilai masing-masing variabel  $> 0,35$ .

#### 4.4.2.4 Uji *Goodness of Fit (GoF)*

*Goodness of Fit* atau GoF dipergunakan sebagai penilaian model pengukuran dan model struktural dengan siap sedia menilai secara simpel bagi semua perkiraan model. Ghozali dan Latan (2015) menyatakan patokan nilai Gof 0,10 berarti kecil dibilangnya, 0,25 berarti sedang dibilangnya dan 0,36 berarti besar dibilangnya. Adapun rumus GoF (Ghozali dan Latan, 2015) :

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times R^2}$$

**Tabel 4.23**  
***Goodness of Fit (GoF)***

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>AVE</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)		<b>0,682</b>
Kinerja SDM (Y)	0,534	<b>0,724</b>
Komitmen Organisasional (Z)	0,574	<b>0,783</b>
Motivasi Berprestasi (X2)		<b>0,631</b>
<b>MEAN</b>	<b>0,554</b>	<b>0,705</b>

Sumber: Data primer diolah PLS, 2022

$$\begin{aligned}
 \text{GoF} &= \sqrt{AVE \times R^2} \\
 &= \sqrt{0,705 \times 0,554} \\
 &= \sqrt{0,390} \\
 &= 0,624 / 0,62 \text{ (disederhanakan)}.
 \end{aligned}$$

Hasil hitungan rumus di atas menghasilkan nilai GoF sebesar 0,62 yang berartikan model tersebut tergolong besar.

#### 4.5 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis berguna dalam melihat signifikansi pengaruh langsung dan signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel eksogen ke variabel endogen. Uji ini dilakukan pada menu *Bootstrapping* di dalam *software* SmartPLS (*Partial Least Square*) Versi 3.2.9. Menurut Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt (dalam Rizki Nurul Hasbiah, 2021) kategori hipotesis *dirrect effect* atau pengaruh langsung juga *indirrect effect* atau pengaruh yang tidak langsung diantaranya berikut ini :

##### 1. Koefisien jalur (*path coefficient*) :

- Apabila koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif, artinya berpengaruh searah pada semacam variabel terhadap variabel lainnya, jika macam variabel mengalami peningkatan skor, artinya skor dari variabel lain akan meningkat pula.
- Apabila koefisien jalur (*path coefficient*) berskor negatif, artinya berpengaruh tidak searah/berlawanan arah pada semacam variabel terhadap variabel lainnya, jika macam variabel mengalami peningkatan skor, artinya skor dari variabel lain akan menjadi turun.

2. Nilai probabilitas / signifikansi (*P-Value*) variabel :

- Apabila *P-Values* bernilai  $< 0.05$ , berarti pengaruh antar variabel (eksogen terhadap endogen) dinyatakan signifikan.
- Apabila *P-Values* bernilai  $> 0.05$ , berarti pengaruh antar variabel (eksogen terhadap endogen) dinyatakan tidak signifikan.

Berikut uji signifikan yang langsung berpengaruh dan yang tidak langsung berpengaruh :

#### 4.5.1 *Dirrect Effect* (Uji Signifikan Pengaruh Langsung)

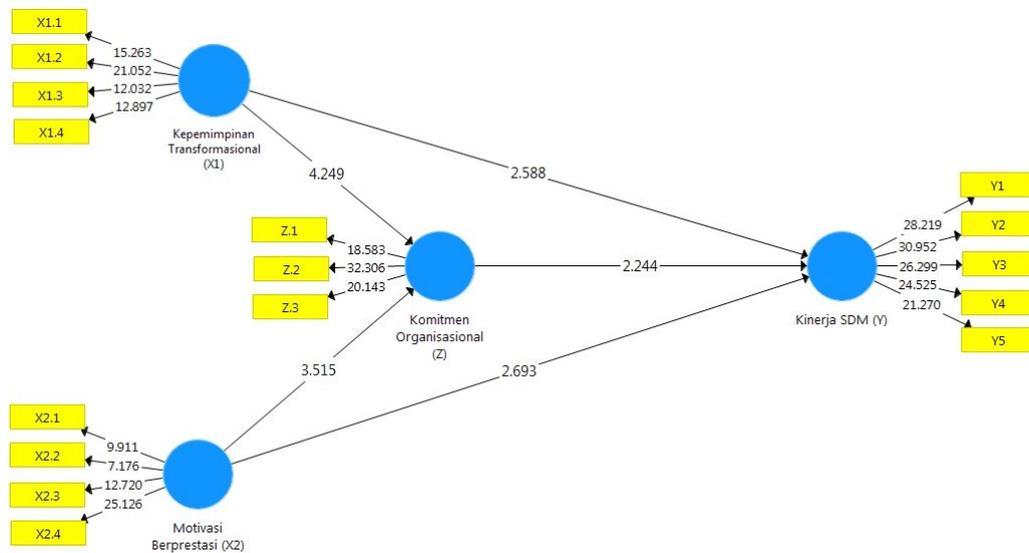
Uji *dirrect effect* (pengaruh langsung) dilakukan guna pengujian hipotesis yang langsung berpengaruh dimana variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut uji hipotesis pada uji *dirrect effect* (pengaruh langsung) :

**Tabel 4.24**  
**Skor Koefisien Jalur dan *P-Value* (*Dirrect Effect*)**

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O / STDEV)	P Value
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja SDM (Y)	0,277	0,307	0,107	2,588	<b>0,012</b>
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Komitmen Organisasional (Z)	0,427	0,429	0,101	4,249	<b>0,000</b>
Komitmen Organisasional (Z) -> Kinerja SDM (Y)	0,235	0,214	0,105	2,244	<b>0,028</b>
Motivasi Berprestasi (X2) -> Kinerja SDM (Y)	0,310	0,316	0,115	2,693	<b>0,009</b>
Motivasi Berprestasi (X2) -> Komitmen Organisasional (Z)	0,402	0,394	0,114	3,515	<b>0,001</b>

Sumber: Data primer diolah PLS, 2022

Skema bisa melihat gambar 4.2 di bawah :



**Gambar 4.2** Uji Hipotesis *Dirrect Effect*

Mengarah hasil tabel 4.24 Koefisien Jalur bisa diartikan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformatif (X1) memiliki pengaruh terhadap Kinerja SDM (Y) secara positif dengan skor koefisien jalur 0,277 (sampel asli pada gambar 4.1 uji validitas *outer loading*), T Statistik pada tabel menunjukkan  $> 1,96$  dengan hasil 2,588 yang berartikan memenuhi syarat. Nilai probabilitas untuk signifikansi *P-Value* pada variabel tersebut bernilai 0,012 ( $< 0,05$ ) yang berarti pengaruh antar variabel tersebut signifikan. Dari hasil tersebut dapat diartikan **H1 diterima** yang berarti Kepemimpinan Transformatif (X1) mempengaruhi Kinerja SDM (Y) secara positif dan signifikan.
2. Motivasi Berprestasi (X2) memiliki pengaruh terhadap Kinerja SDM (Y) secara positif dengan skor koefisien jalur 0,310 (sampel asli pada gambar 4.1 uji validitas *outer loading*), T Statistik pada tabel menunjukkan  $> 1,96$  dengan hasil 2,693 yang berartikan memenuhi syarat. Nilai probabilitas untuk

signifikansi *P-Value* pada variabel tersebut bernilai 0,009 ( $< 0,05$ ) yang berarti pengaruh antar variabel tersebut signifikan. Dari hasil tersebut dapat diartikan **H2 diterima** yang berarti Motivasi Berprestasi (X2) mempengaruhi Kinerja SDM (Y) secara positif dan signifikan.

3. Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasional (Z) secara positif dengan skor koefisien jalur 0,427 (sampel asli pada gambar 4.1 uji validitas *outer loading*), T Statistik pada tabel menunjukkan  $> 1,96$  dengan hasil 4,249 yang berartikan memenuhi syarat. Nilai probabilitas untuk signifikansi *P-Value* pada variabel tersebut bernilai 0,000 ( $< 0,05$ ) yang berarti pengaruh antar variabel tersebut signifikan. Dari hasil tersebut dapat diartikan **H3 diterima** yang berarti Kepemimpinan Transformasional (X1) mempengaruhi Komitmen Organisasional (Z) secara positif dan signifikan.
4. Motivasi Berprestasi (X2) memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasional (Z) secara positif dengan skor koefisien jalur 0,402 (sampel asli pada gambar 4.1 uji validitas *outer loading*), T Statistik pada tabel menunjukkan  $> 1,96$  dengan hasil 3,515 yang berartikan memenuhi syarat. Nilai probabilitas untuk signifikansi *P-Value* pada variabel tersebut bernilai 0,001 ( $< 0,05$ ) yang berarti pengaruh antar variabel tersebut signifikan. Dari hasil tersebut dapat diartikan **H4 diterima** yang berarti Motivasi berprestasi (X2) mempengaruhi Komitmen Organisasional (Z) secara positif dan signifikan.

5. Komitmen Organisasional (Z) memiliki pengaruh terhadap Kinerja SDM (Y) secara positif dengan skor koefisien jalur 0,235 (sampel asli pada gambar 4.1 uji validitas *outer loading*), T Statistik pada tabel menunjukkan  $> 1,96$  dengan hasil 2,244 yang berarti memenuhi syarat. Nilai probabilitas untuk signifikansi *P-Value* pada variabel tersebut bernilai 0,028 ( $< 0,05$ ) yang berarti pengaruh antar variabel tersebut signifikan. Dari hasil tersebut dapat diartikan **H5 diterima** yang berarti Komitmen Organisasional (Z) mempengaruhi Kinerja SDM (Y) secara positif dan signifikan.

#### **4.5.2 Indirect Effect (Uji Signifikan Pengaruh Tidak Langsung)**

Uji *indirect effect* atau pengaruh yang tidak langsung dilakukan guna pengujian hipotesis yang tidak langsung ada pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai sampel *Indirect Effect* diperoleh dari sampel asli pada tabel 4.24 atau gambar 4.1 dengan perkalian skor koefisien jalur (sampel asli).

Skor koefisien jalur (sampel asli) pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Komitmen Organisasional (Z) x skor koefisien jalur (sampel asli) pengaruh variabel Komitmen Organisasional (Z) terhadap Kinerja SDM (Y).

Skor koefisien jalur (sampel asli) pengaruh variabel Motivasi Berprestasi (X2) terhadap Komitmen Organisasional (Z) x skor koefisien jalur (sampel asli) pengaruh variabel Komitmen Organisasional (Z) terhadap Kinerja SDM (Y).

Berikut uji hipotesis pada uji *indirect effect* (pengaruh tidak langsung)

Komitmen Organisasional (Z) sebagai variabel intervening :

$$\begin{aligned}
 1. \quad & \text{KT (X1)} \rightarrow \text{KO (Z)} \rightarrow \text{KSDM (Y)} \\
 & = \text{KT (X1)} \rightarrow \text{KO (Z)} \times \text{KO (Z)} \rightarrow \text{KSDM (Y)} \\
 & = 0,427 \times 0,235 \\
 & = 0,101
 \end{aligned}$$

Dengan perhitungan di atas maka skor koefisien jalur (sampel asli) yang menghasilkan pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja SDM (Y) dengan Komitmen Organisasional (Z) sebagai variabel intervening sebesar 0,101.

$$\begin{aligned}
 2. \quad & \text{MB (X2)} \rightarrow \text{KO (Z)} \rightarrow \text{KSDM (Y)} \\
 & = \text{MB (X2)} \rightarrow \text{KO (Z)} \times \text{KO (Z)} \rightarrow \text{KSDM (Y)} \\
 & = 0,402 \times 0,235 \\
 & = 0,095
 \end{aligned}$$

Dengan perhitungan di atas maka skor koefisien jalur (sampel asli) yang menghasilkan pengaruh Motivasi Berprestasi (X2) terhadap Kinerja SDM (Y) dengan Komitmen Organisasional (Z) sebagai variabel intervening sebesar 0,095.

Berikut perhitungan berdasarkan hasil di atas maka uji hipotesis pada uji *indirect effect* atau pengaruh yang tidak langsungnya yaitu :

**Tabel 4.25**  
**Skor Koefisien Jalur dan *P-Value* (Indirrect Effect)**

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O / STDEV)	P Value
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Komitmen Organisasional (Z) -> Kinerja SDM (Y)	0,101	0,093	0,052	1,917	<b>0,060</b>
Motivasi Berprestasi (X2) -> Komitmen Organisasional (Z) -> Kinerja SDM (Y)	0,095	0,083	0,047	2,005	<b>0,049</b>

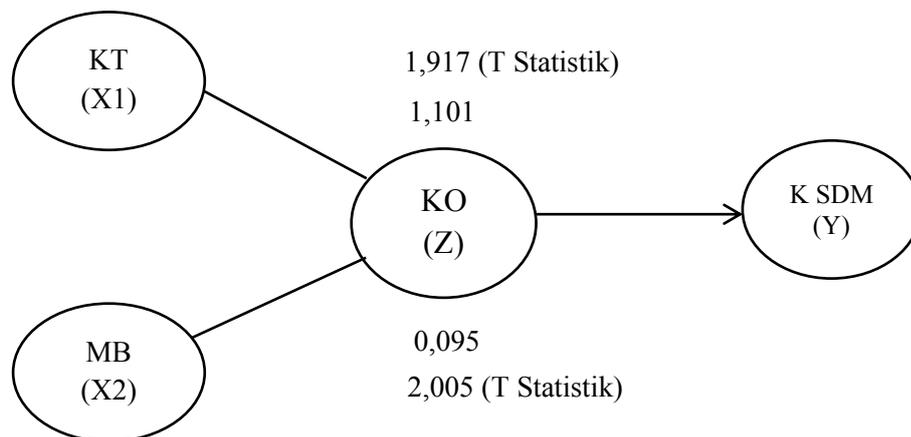
Sumber: Data primer diolah PLS, 2022

Mengarah hasil tabel 4.25 Koefisien jalurnya dapat diartikan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki pengaruh terhadap Kinerja SDM (Y) dengan Komitmen Organisasional (Z) sebagai variabel intervening secara positif dengan skor koefisien jalur 0,101 (sampel asli), T Statistik pada tabel menunjukkan  $< 1,96$  dengan hasil 1,917 yang berartikan belum memenuhi syarat. Nilai probabilitas untuk signifikansi *P-Value* pada variabel tersebut bernilai 0,060 ( $> 0,05$ ) yang berartikan pengaruh antar variabel tersebut tidak signifikan. Menurut hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan Kepemimpinan Transformasional (X1) mempengaruhi Kinerja SDM (Y) dengan Komitmen Organisasional (Z) sebagai variabel intervening secara positif dan tidak signifikan, yang berarti Komitmen Organisasional tidak kompeten menjadi variabel intervening antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM.

2. Motivasi Berprestasi (X2) memiliki pengaruh terhadap Kinerja SDM (Y) dengan Komitmen Organisasional (Z) sebagai variabel intervening secara positif dengan skor koefisien jalur 0,095 (sampel asli), T Statistik pada tabel menunjukkan  $> 1,96$  dengan hasil 2,005 yang berartikan memenuhi syarat. Nilai probabilitas untuk signifikansi *P-Value* pada variabel tersebut bernilai 0,049 ( $< 0,05$ ) yang berartikan pengaruh antar variabel tersebut signifikan. Menurut hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan Motivasi Berprestasi (X2) mempengaruhi Kinerja SDM (Y) dengan Komitmen Organisasional (Z) sebagai variabel intervening secara positif dan signifikan, yang berarti Komitmen Organisasional kompeten menjadi variabel intervening antara Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM.

Skema bisa melihat gambar 4.3 berikut :



**Gambar 4.3** Uji Hipotesis *Indirrect Effect*

## 4.6 Pembahasan

Pembahasan kali ini dimaksudkan guna menjawab rumusan permasalahan ditandai dengan hipotesis pada penelitian yang diterima beserta fakta pendukung atau dengan hipotesis pada penelitian yang ditolak beserta penjelasan yang dibutuhkan dan dikuatkan dengan metode PLS yang dimana telah dibantu menggunakan *software* SmartPLS versi 3.2.9 yang meliputi hasil uji koefisien jalur dan taraf signifikansi dalam perhitungannya. Berikut penjelasan pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (studi pada SMP Negeri 4 Demak) :

### 4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi Kinerja SDM dengan dijadikannya motivasi dan kerjasama dari kepala sekolah kepada guru dan tenaga kependidikan yang tujuannya untuk penentuan kinerja SDM.

Hasil penelitian Kepemimpinan Transformasional (X1) mempengaruhi Kinerja SDM (Y) secara positif dan signifikan dengan skor koefisien jalur sebanyak 0,277, T Statistik  $> 1,96$  dan *P-Value* bernilai 0,012 ( $< 0,05$ ). Hasil penelitian ini didukung dan dibuktikan oleh penelitian dari Siti Norma Daulay (2017) menunjukkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Penelitian lain dari Nur Azizah, *et al.* (2019) menunjukkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja guru secara positif.

Dari rangkaian di atas bisa ditarik kesimpulan kualitas kerja akan meningkat apabila kepala sekolah sebagai pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik. Kepemimpinan transformasional yang baik dan meningkat maka juga akan meningkatkan kinerja SDM.

#### **4.6.2 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM**

Motivasi berprestasi mempengaruhi Kinerja SDM dengan sebuah dorongan dan kemauan yang muncul pada diri dan hati seseorang untuk memenuhi kebutuhannya dengan adanya tindakan untuk melakukan kegiatan dan tugas yang maksimal.

Hasil penelitian Motivasi Berprestasi (X2) mempengaruhi Kinerja SDM (Y) secara positif dan signifikan dengan skor koefisien jalur sebanyak 0,310, T Statistik > 1,96 dan *P-Value* bernilai 0,009 (< 0,05). Hasil penelitian ini didukung dan dibuktikan oleh Moh. Jazuli (2018) menunjukkan motivasi berprestasi mempengaruhi kinerja guru secara positif dan signifikan. Penelitian lain dari Ahmad Durul Napis dan Nur Alim Noor (2021) menunjukkan motivasi berprestasi mempengaruhi kinerja guru secara positif dan signifikan.

Dari rangkaian di atas bisa ditarik kesimpulan guru dan tenaga kependidikan yang memiliki motivasi berprestasi tinggi dan kuat maka akan meningkatkan dan menghasilkan Kinerja SDM yang baik dan positif.

#### **4.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional**

Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Komitmen Organisasional dengan kepemimpinan yang memberikan rasa nyaman agar tetap

*stay* dalam organisasi dan menjadi perhatian serta anutan guru dan tenaga kependidikan supaya lebih giat dalam menyelesaikan tugasnya dengan semangat dan penuh tanggung jawab.

Hasil penelitian Kepemimpinan Transformasional (X1) mempengaruhi Komitmen Organisasional (Z) secara positif dan signifikan dengan skor koefisien jalur sebanyak 0,427, T Statistik  $> 1,96$  dan *P-Value* bernilai 0,000 ( $< 0,05$ ). Hasil penelitian ini didukung dan dibuktikan oleh Lamidi (2009) menunjukkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasi secara positif dan signifikan, selain itu dalam penelitian Widyatmika dan Riana (2020) juga menunjukkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasi secara positif dan signifikan.

Dari rangkaian di atas bisa ditarik kesimpulan Kepemimpinan Transformasional berdampak tinggi pada komitmen guru, tenaga kependidikan dan organisasi. Semakin baik Kepeimpinan Transformasional semakin tinggi pula Komitmen Organisasional.

#### **4.6.4 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Organisasional**

Motivasi Berprestasi mempengaruhi Komitmen Organisasional dengan keinginan berprestasi maka akan membangkitkan komitmen dengan kesetiaan dan tanggung jawab pada organisasi guna menjadikan lebih bagus dan menggapai sasaran organisasi dengan kebijakan yang ada.

Hasil penelitian Motivasi Berprestasi (X2) mempengaruhi Komitmen Organisasional (Z) secara positif dan signifikan dengan skor koefisien jalur sebanyak 0,402, T Statistik  $> 1,96$  dan *P-Value* bernilai 0,001 ( $< 0,05$ ). Hasil

penelitian ini didukung dan dibuktikan oleh Cicik Susana, *et al.* (2017) menunjukkan motivasi berprestasi mempengaruhi komitmen organisasi secara positif dan signifikan.

Dengan ini dapat disimpulkan bahwa Motivasi Berprestasi dari seorang guru dan tenaga kependidikan yang tinggi maka Komitmen Organisasional guru dan tenaga kependidikan juga tinggi guna mencapai sasaran organisasi.

#### **4.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja SDM**

Komitmen Organisasional mempengaruhi Kinerja SDM dengan adanya komitmen seseorang tinggi maka akan menghasilkan perubahan untuk lebih baik dengan menimbulkan rasa percaya diri, dan semangat kerja dalam menjalankan tugas.

Hasil penelitian Komitmen Organisasional (Z) mempengaruhi Kinerja SDM (Y) secara positif dan signifikan dengan skor koefisien jalur sebesar 0,235, T Statistik  $> 1,96$  dan *P-Value* bernilai 0,028 ( $< 0,05$ ). Hasil penelitian ini didukung dan dibuktikan oleh Restu Adi Nugroho, *et al.* (2016) menunjukkan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja guru secara positif dan signifikan. Penelitian lain dari Billy Santris (2019) menunjukkan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja guru secara positif dan signifikan.

Dalam hal ini disimpulkan bahwa seseorang guru dan tenaga kependidikan yang keterdapatan Komitmen Organisasional yang tinggi maka Kinerja SDM juga tinggi dan meningkat untuk mencapai sasaran organisasi (sekolah).

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang keterdapat melalui hasil analisa guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 4 Demak sebagai berikut ini :

1. Kepemimpinan Transformasional (X1) mempengaruhi Kinerja SDM (Y) secara positif dengan skor koefisien jalur sebanyak 0,277 dan *P-Value* bernilai 0,012 ( $< 0,05$ ) yang berartikan Kepemimpinan Transformasional (X1) mempengaruhi Kinerja SDM (Y) secara positif dan signifikan.

Apabila Kepemimpinan Transformasional berlakukan dan berjalan dengan bagus maka akan meningkatkan Kinerja SDM.

2. Motivasi Berprestasi (X2) mempengaruhi Kinerja SDM (Y) secara positif dengan skor koefisien jalur sebanyak 0,310 dan *P-Value* bernilai 0,009 ( $< 0,05$ ) yang berartikan Motivasi Berprestasi (X2) mempengaruhi Kinerja SDM (Y) secara positif dan signifikan.

Apabila guru dan tenaga kependidikan memiliki motivasi dan keinginan berprestasi tinggi maka dapat bergerak meningkatkan dan menghasilkan Kinerja SDM yang baik dan positif.

3. Kepemimpinan Transformasional (X1) mempengaruhi Komitmen Organisasional (Z) secara positif dengan skor koefisien jalur sebanyak 0,427 dan *P-Value* bernilai 0,000 ( $< 0,05$ ) yang berartikan Kepemimpinan

Transformasional (X1) mempengaruhi Komitmen Organisasional (Z) secara positif dan signifikan.

Semakin baik Kepeimpinan Transformasional semakin tinggi pula komitmen guru dan tenaga kependidikan pada organisasi.

4. Motivasi Berprestasi (X2) mempengaruhi Komitmen Organisasional (Z) secara positif dengan skor koefisien jalur sebanyak 0,402 dan *P-Value* bernilai 0,001 ( $< 0,05$ ) berartikan Motivasi berprestasi (X2) mempengaruhi Komitmen Organisasional (Z) secara positif dan signifikan.

Motivasi Berprestasi dari seorang guru dan tenaga kependidikan yang tinggi maka Komitmen Organisasional guru dan tenaga kependidikan juga tinggi guna mencapai sasaran organisasi.

5. Komitmen Organisasional (Z) mempengaruhi Kinerja SDM (Y) secara positif dengan skor koefisien jalur sebanyak 0,235 dan *P-Value* bernilai 0,028 ( $< 0,05$ ) yang berartikan Komitmen Organisasional (Z) mempengaruhi Kinerja SDM (Y) secara positif dan signifikan.

Apabila komitmen seseorang tinggi maka Kinerja SDM juga tinggi dan meningkat.

## 5.2 Saran

Dilihat dari kesimpulan di atas maka terdapat saran untuk perbaikan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Dengan adanya Kepemimpinan Transformasional yang dimana kepemimpinan dengan memotivasi, memberi dorongan dan bekerja sama untuk suatu perubahan organisasi maka harus lebih ditingkatkan lagi

kepemimpinan transformasionalnya untuk kinerja yang lebih baik dan mencapai keberhasilan organisasi secara bersama.

2. Bagi guru dan tenaga kependidikan dilihat pada statistik deskriptif variabel Kinerja SDM menunjukkan mean atau nilai rata-rata pada seluruh indikator lebih kecil dibandingkan dengan mean indikator variabel lainnya dengan nilai mean **3,87**. Dari banyaknya 5 indikator variabel Kinerja SDM (Y) terdapat nilai mean terkecil daripada indikator Kinerja SDM lainnya yaitu indikator kualitas kerja (3,77). Maka dari itu guru dan tenaga kependidikan harus lebih meningkatkan lagi kinerjanya dengan mengutamakan dan menjaga kualitas kerja untuk keberhasilan organisasi / sekolah.
3. Masih teruntut guru dan tenaga kependidikan diharapkan harus lebih semangat dan lebih berkomitmen dalam bekerja untuk menciptakan prestasi baik individu maupun untuk organisasi / sekolah.
4. Bagi yang meneliti selanjutnya, disarankan untuk meneliti di luar variabel yang saya teliti sehingga hasil dalam penelitian lebih beragam. Akan tetapi jika ingin penelitian dengan variabel yang sama maka yang saya harapkan untuk dilakukannya pengembangan dengan menambah atau mengganti salah satu variabel dengan variabel lainnya yang telah saya teliti. Selain itu peneliti selanjutnya juga perlu menambahkan pertanyaan terbuka pada kuesioner untuk dapat mengetahui alasan jawaban yang pasti dari responden apabila terdapat jawaban Netral.
5. Hasil olah data pada *software* SmartPLS menunjukkan pengaruh langsung Motivasi Beprestasi terhadap Kinerja SDM lebih tinggi dengan nilai koefisien

jalur 0,310 dibandingkan pengaruh tidak langsung Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening dengan nilai koefisien jalur 0,095. Maka dari itu, pengaruh variabel Motivasi Berprestasi akan lebih baik tanpa harus melalui mediasi. Hal ini menunjukkan Motivasi Berprestasi yang dimiliki guru dan tenaga kependidikan tinggi dan kuat maka akan menumbuhkan Komitmen Organisasional. Melalui Komitmen Organisasional yang kuat akan mempengaruhi Kinerja SDM yang menjadikan Kinerja SDM meningkat dan lebih baik lagi untuk keberhasilan organisasi.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini saya sebagai penulis mengakui terdapat keterbatasan-keterbatasan yang jauh dari kata sempurna. Berikut keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini :

1. Keterbatasan pada jumlah responden dengan jumlah 61 responden saja.
2. Penelitian ini dalam pengumpulan data hanya digunakannya kuesioner / angket skala *likert* untuk pengambilan data sehingga analisa, pengolahan data dan kesimpulan hanya diambil dan di olah sesuai dengan data yang didapat pada kuesioner. Sehingga kemungkinan responden melakukan pengisian pernyataan di dalam kuesioner dengan cara asal yang dapat menimbulkan suatu masalah.

### **5.4 Agenda Penelitian Mendatang**

Pada penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambah atau mengganti salah satu atau dua variabel misalnya untuk meningkatkan komitmen

organisasional dan kinerja SDM bisa menambahkan variabel kompetensi untuk menunjang komitmen dan kinerja agar lebih baik lagi. Selain itu jika mengganti variabel misal Kepemimpinan Transformasioal diganti dengan model kepemimpinan yang lain misal Kepemimpinan Islami, Kepemimpinan Transaksional dan atau Kepemimpinan Kharismatik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akreditasi Sekolah. [https://data.sekolah-kita.net/sekolah/SMP%20NEGERI%204%20DEMAK\\_72561](https://data.sekolah-kita.net/sekolah/SMP%20NEGERI%204%20DEMAK_72561)
- Alhusaini, Amin. dkk. 2020. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Pendidikan Tambusai. Vol 4 No.3. ISSN: 2614-3097.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Erlangga. Bandung.
- E. Mulyasa. 2013. *Uji Kompetensi Dan Penilaian Kinerja Guru*. Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS (Edisi Kelima)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2014. *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WARPPLS 4.0*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Deponegoro.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS (Edisi Ketujuh)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasbiah, Rizki Nurul. 2021. *Pengaruh Kepemimpinan Transformational Terhadap Kepuasan Kerja dengan Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah: Sumatra Utara.

- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersanti, Dessi Wahyu *et al.* 2020. *Analisis Pengaruh Quality Of Work Life, Motivasi Berprestasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Inovasi Pembelajaran Karakter. Vol 5, No. 1, Januari – April 2020. ISSN 2541-0393.
- Jazuli, Moh. 2018. *Pengaruh Supervisi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru pada SD dan SMP Al Fath Cirendeu*. Jurnal Mandiri: Ilmu Pengetahuan, Seni dan Teknologi. Vol 2, No.1, Juni 2018.
- Judge dan Robbins. 2011. *Organizational Behavior*. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey.
- Jufrizen, J. 2018. *Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018 (pp. 405–424).
- Juliandi. 2018. *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS*. Pelatihan SEM-PLS Program Pasca sarjana Universitas Batam. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2538001>.
- Lamidi. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dengan Variabel Moderating Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Swasta Di Pku Muhammadiyah Surakarta*. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan. Vol 9, No.1, April 2009.

- Maharani. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*: UIN Press.
- Mujtahidah. 2018. *Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Kepemimpinan Islami dan Motivasi Berprestasi (Studi pada Karyawan PT Richtex Garmindo bagian produksi)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Islam Sultan Agung: Semarang.
- Munandar. 2010. *Era Baru Manajemen*. Buku 1 dan 2. Jakarta: Salemba.
- Mutamimah. 2001. *Globalisasi dan Kepemimpinan Transformasional*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Fakultas Ekonomi. Universitas Islam Sultan Agung: Semarang.
- Ratmono. 2013. *Analisis SEMPLS dengan WarpPLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Robbins. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Edisi 12. Alih Bahasa: Diana angelica, dkk. Jakarta: Salemba empat.
- Sejarah SMP Negeri 4 Demak. <https://smpnegeri4demak.sch.id/profil/sejarah/>.
- Solimun. 2012. *Pemodelan Persamaan Struktural Generalized Structured Component Analysis (GSCA)*. Modul Pelatihan GSCA. Universitas Brawijaya.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. CV ANDI OFFSET. Yogyakarta.
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung, Cetakan Kesebelas. Bandung: CV. Alfabeta.

- Susana, Cicik. Dkk. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Komitmen Organisasional Guru di Smp Negeri 1 Selopuro Kabupaten Blitar*. Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Ekonomi. Vol 10 No. 2.
- Susanty, A.dkk. 2012. *Analisis Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Tqm, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT Telekomunikasi Indonesia Divre IV Jateng & DIY)*. J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri, 6(1), pp. 1–10.
- Winardi. 2005. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.