

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN MOTIVASI KERJA  
DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh:**

**Indana Zulfa**

**NIM: 30401612187**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG  
2023**

# HALAMAN PERSETUJUAN

## SKRIPSI

### MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun Oleh:

Indana Zulfa

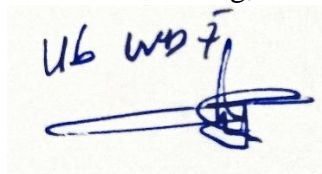
NIM: 30401612187

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
diajukan dihadapan sidang panitia ujian Pra Skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 18 Agustus 2023

Pembimbing,



Drs. Agus Wahjutomo, M.Si

NIK. 210487015

## HALAMAN PENGESAHAN

MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN MOTIVASI KERJA  
DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun Oleh:

Indana Zulfa

NIM: 30401612187

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada Tanggal, 18 Agustus 2023

Pembimbing

Drs. Agus Wahjutomu, M. Si  
NIK. 210487015

Penguji I

Drs. Bomber Joko Setyo Utomo, MM  
NIDN: 0023095801

Penguji II

Dr. Sri Hartono, SE., M. Si  
NIDN.0626086701

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Sarjana Manajemen Tanggal, 18 Agustus 2023

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., MM.  
NIDN:0623036901

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang menyatakan serta bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Indana Zulfa

NIM : 30401612187

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN MOTIVASI KERJA  
DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

adalah hasil karya pribadi, baik sebagian maupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 5 September 2023

Yang memberi pernyataan



Indana Zulfa

NIM: 30401612187

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : INDANA ZULFA

NIM : 30401612187

Program Studi : MANAJEMEN

Fakultas : EKONOMI

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Desertasi\* dengan judul:

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN MOTIVASI KERJA  
DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 5 September 2023

Yang menyatakan



Indana Zulfa  
30401612187



## ABSTRAK

Tujuan dari implementasi penelitian ini adalah untuk melakukan identifikasi serta analisis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi karyawan dan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan untuk menguji nilai keterkaitan antara variabel penelitian sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini adalah penelitian eksplanatori. Populasi di dalam penelitian ini adalah para guru instansi pendidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) dengan jumlah sampel 92 partisipan yang diambil menggunakan teknis sensus. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi nilai motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi nilai kepuasan kerja. Motivasi kerja mempengaruhi nilai kinerja karyawan. Kepuasan kerja mempengaruhi nilai kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja*

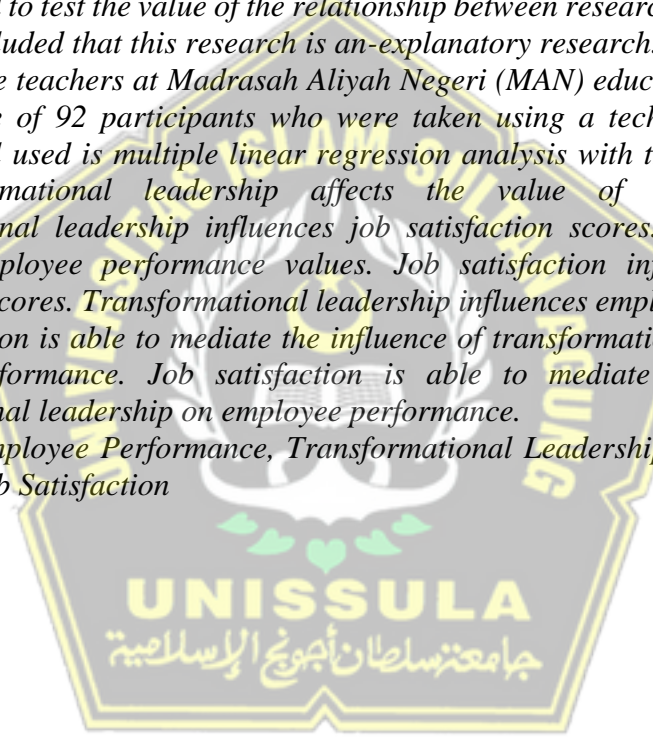


UNISSULA  
جامعته سلطان أبجوج الإسلامية

## **ABSTRACT**

*The purpose of implementing this research is to identify and analyze the effect of transformational leadership on employee motivation. The influence of transformational leadership on job satisfaction. The influence of employee motivation on employee performance. The influence of job satisfaction on employee performance. the influence of transformational leadership on employee performance. The influence of transformational leadership on employee performance through the mediation of employee motivation and the influence of transformational leadership on employee performance through the mediation of job satisfaction. This research was conducted to test the value of the relationship between research variables so that it can be concluded that this research is an-explanatory research. The population in this study were teachers at Madrasah Aliyah Negeri (MAN) educational institutions with a sample of 92 participants who were taken using a technical census. The analytical tool used is multiple linear regression analysis with the results showing that transformational leadership affects the value of work motivation. Transformational leadership influences job satisfaction scores. Work motivation influences employee performance values. Job satisfaction influences employee performance scores. Transformational leadership influences employee performance. Work motivation is able to mediate the influence of transformational leadership on employee performance. Job satisfaction is able to mediate the influence of transformational leadership on employee performance.*

**Keywords:** *Employee Performance, Transformational Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction*



## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO:

"Dan Allah bersama orang-orang yang sabar." (Q.S. Al-Anfal ayat 66)

"Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan." (Q.S. Al-Insyirah ayat 5-6).

"Barang siapa keluar untuk mencari ilmu maka dia berada di jalan Allah".  
(HR. Tarmidzi).

*"Learn from yesterday, Live for today, and hope for tomorrow"*. (Albert Einstein)

"Kesopanan adalah pengaman yang baik bagi keburukan lainnya." (Cherterfield)

"Kebanggaan kita yang terbesar adalah bukan tidak pernah gagal, tetapi bangkit kembali setiap kali kita jatuh." (Confusius).



## **PERSEMBAHAN:**

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

- ✓ Allah SWT atas segala karunia dan kemudahan yang telah diberikan kepada saya dari awal sampai akhir.
- ✓ Kedua orang tua kandung saya yang telah memberikan dorongan semangat, material dan spiritual.
- ✓ Keluarga Besar yang juga telah memberikan dorongan semangat, material, dan spiritual.
- ✓ Wali Dosen saya yang telah memberikan pengarahan selama 4 tahun di Fakultas Ekonomi.
- ✓ Drs. Agus Wachjutomo, M.Si., Selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia memberikan waktu sertabimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini.
- ✓ Prof Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- ✓ Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM. Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- ✓ Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu, dukungan dan motivasi untuk penulis
- ✓ Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan usulan penelitian skripsi yang berjudul **“MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**. terselesaikannya penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Drs. Agus Wachjutomo, M.Si., Selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia memberikan waktu sertabimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Prof Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM. Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu, dukungan dan motivasi untuk penulis
5. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.

6. Bapak dan Ibu tercinta yang senantiasa memberikan dukungan spiritual dan material kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna maka dari itu diharapkan para pembaca dapat memberikan kritik serta saran yang bersifat membangun.

Semarang, 5 September 2023

Indana Zulfa

NIM. 30401612187



## DAFTAR ISI

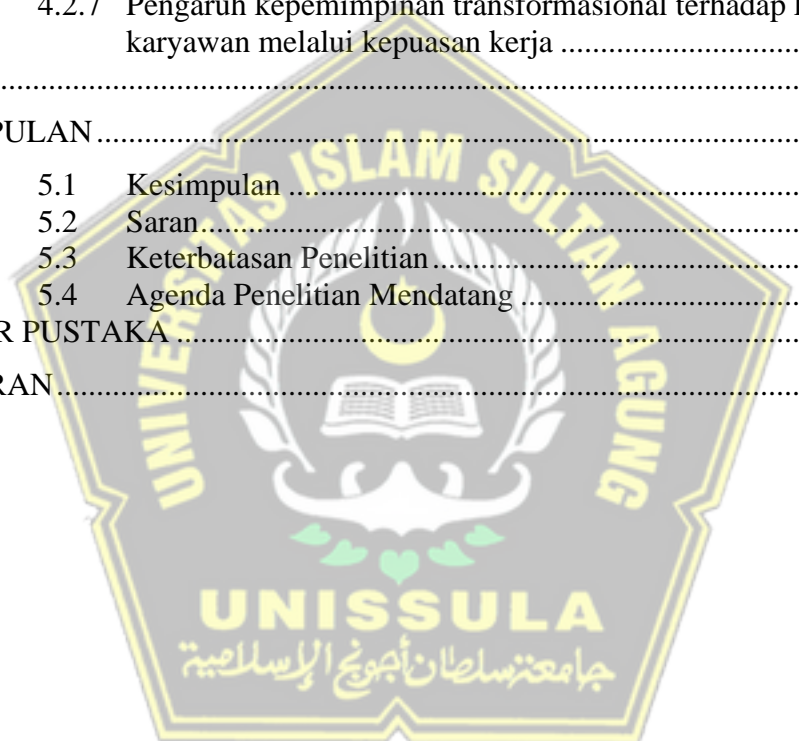
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
1.4.1. Manfaat Praktis .....	9
1.4.2 Manfaat Akademis .....	10
BAB II.....	11
KAJIAN TEORI .....	11
2.1 Teori Kepemimpinan.....	11
2.2 Kepemimpinan.....	11
2.3 Kepemimpinan Transformasional .....	12
2.3.1 Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	14

2.4 Motivasi Kerja .....	16
2.4.1 Motivasi Intrinsik .....	18
2.4.3. Indikator Motivasi Kerja .....	19
2.5 Kepuasan Kerja.....	20
2.5.1 Indikator Kepuasan Kerja .....	21
2.6 Kinerja Guru .....	22
2.6.1 Indikator Kinerja Guru .....	24
2.7 Hubungan Keterkaitan Antara Variabel .....	25
2.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja.....	25
2.7.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja.....	26
2.7.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	27
2.7.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	28
2.7.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	29
2.7.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja.....	30
2.7.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	31
2.8 Model Empirik Penelitian.....	32
<b>BAB III .....</b>	<b>34</b>
<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>34</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	34
3.2 Populasi dan Sampel.....	34
3.2.1 Populasi .....	34
3.2.2 Sampel.....	35
3.3 Sumber dan Jenis Data .....	35
3.3.1 Data Primer .....	35
3.3.2 Data sekunder .....	36
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	36
3.4.1 Metode Kuesioner .....	36
3.4.2 Metode Studi Pustaka.....	37



3.5 Definisi Operasional dan Indikator.....	37
3.6 Metode Analisis Data .....	38
3.7 Uji Instrumen Data .....	39
3.7.1 Uji Validitas .....	39
3.7.2 Uji Reliabilitas .....	39
3.8 <i>Path Analysis</i> .....	40
3.9 Uji Hipotesis (Uji t) .....	40
3.10 Uji Koefisien Determinasi.....	41
3.11 <i>Sobel Test</i> (Uji Sobel) .....	42
BAB IV .....	44
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	44
4.1 Hasil Analisis Penelitian.....	44
4.1.1 Gambaran Umum Penelitian .....	44
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel.....	46
4.1.2.1Kepemimpinan Transformasional .....	46
4.1.2.2Motivasi Kerja.....	47
4.1.2.3Kepuasan Kerja .....	49
4.1.2.4Kinerja Karyawan .....	50
Nilai kinerja karyawan diukur dengan menggunakan indikator-indikator yang meliputi kualitas mengajar, kuantitas kegiatan mengajar, ketepatan waktu penyelesaian tugas serta target kerja yang mampu diraih. Berikut hasil analisis deskriptif variabel kinerja karyawan: .....	50
4.1.3 Uji Instrumen Penelitian .....	51
4.1.3.1Uji Validitas .....	51
4.1.3.2Uji Reliabilitas .....	52
4.1.4 <i>Path Analysis</i> (Analisis Jalur) .....	52
4.1.4.1Persamaan Regresi .....	52
4.1.4.2Uji Hipotesis (Uji t).....	55
4.1.4.3Uji Koefisien Determinasi.....	57
4.1.5 Uji Sobel.....	58
4.2 Pembahasan .....	61

4.2.1	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja	61
4.2.2	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja	62
4.2.3	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan .....	63
4.2.4	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan .....	64
4.2.5	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan .....	65
4.2.6	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja .....	66
4.2.7	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja .....	67
BAB V	.....	69
KESIMPULAN	.....	69
5.1	Kesimpulan .....	69
5.2	Saran .....	69
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	70
5.4	Agenda Penelitian Mendatang .....	70
DAFTAR PUSTAKA	.....	71
LAMPIRAN	.....	74



## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel .....	37
Tabel 4. 1 Data Perincian Responden .....	44
Tabel 4. 2 Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional .....	46
Tabel 4. 3 Hasil Analisis Deskriptif Motivasi Kerja.....	48
Tabel 4. 4 Hasil Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja .....	49
Tabel 4. 5 Hasil Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan .....	50
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas Instrumen .....	51
Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas.....	52
Tabel 4. 8 Path Analysis.....	53



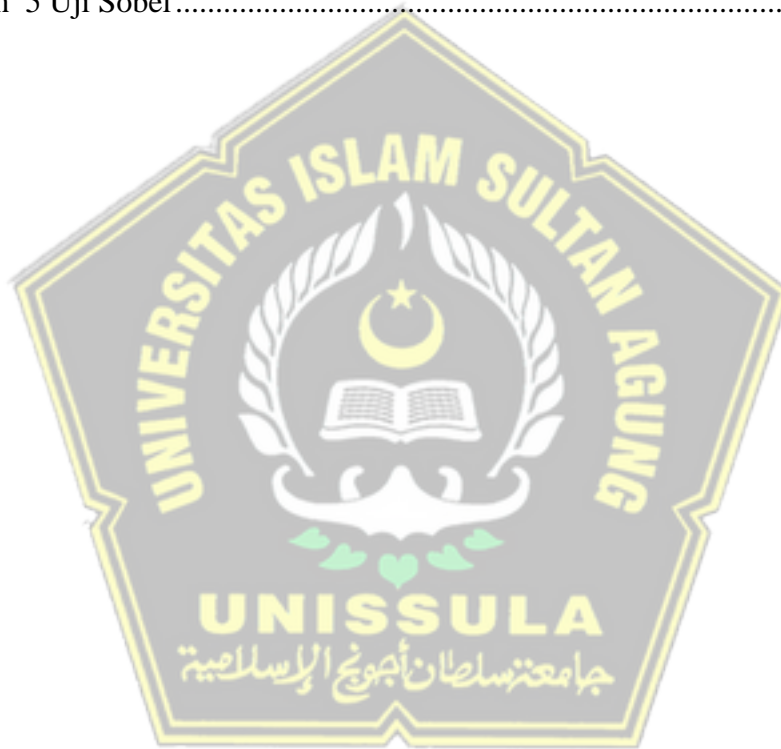
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian .....	32
Gambar 4. 1 Hasil Uji Sobel 1 .....	59
Gambar 4. 2 Hasil Uji Sobel 2 .....	61



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Kuesioner dan Tabulasi Data .....	75
Lampiran 2 Uji Instrumen Data .....	90
Lampiran 3 Path Analysis (Analisis Jalur) dan Uji Hipotesis .....	96
Lampiran 4 Uji Koefisien Determinasi .....	98
Lampiran 5 Uji Sobel .....	99





# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perubahan lingkungan dan pergeseran budaya telah memiliki dampak signifikan pada dinamika kepemimpinan. Era globalisasi, sebagai salah satu contoh, telah mengubah paradigma kepemimpinan menuju pertimbangan terhadap core competence atau kompetensi inti yang dapat bersaing di pasar global. Dalam upaya untuk mencapai posisi pemimpin dalam organisasi di era global, diperlukan peningkatan dalam karakteristik kepemimpinan yang mencakup berbagai komponen. Salah satu komponen penting adalah pembangunan mental, di mana seorang pemimpin harus mampu mengembangkan ketahanan mental untuk menghadapi tekanan dan tantangan dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Selain itu, ketangguhan pribadi juga menjadi aspek kunci, di mana seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menghadapi rintangan dan kesulitan secara pribadi. Ketangguhan sosial juga menjadi faktor yang relevan, di mana kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan beragam individu dan kelompok menjadi keterampilan yang penting. Selain itu, mengubah agresivitas menjadi ketegasan sifat, inisiatif, serta percaya diri dalam kompetensi pribadi juga diperlukan dalam lingkungan yang kompetitif.

Selain itu, peran seorang pemimpin dalam menumbuhkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkan mereka pada cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi tidak boleh diabaikan. Dengan menerapkan semua aspek ini secara optimal, seorang pemimpin dapat membangun kepercayaan dan mendapatkan rasa hormat dari para pengikutnya. Hal ini juga dapat memberikan motivasi kepada pengikut untuk melampaui ekspektasi, yang pada gilirannya akan mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. (Sanjaya and Baharuddin, 2014).

Keluarnya seorang karyawan tentu berdampak kurang baik terhadap organisasi karena organisasi atau perusahaan perlu melakukan rekrutmen kembali yang memakan cukup banyak waktu dan biaya. Hal seperti yang disebutkan di atas adalah salah satu indikasi penting yang menyoroti perlunya perhatian khusus terhadap pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam konteks pimpinan perusahaan. Dalam berbagai situasi, kesuksesan dalam mengelola sumber daya manusia selalu berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Gaya kepemimpinan, pada gilirannya, dapat menjadi pemicu bagi perkembangan atau kemunduran sebuah organisasi atau perusahaan. Karena alasan ini, baik dalam perusahaan swasta maupun dalam sektor pemerintah, penting untuk menyadari bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak signifikan pada tingkat kepuasan karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi peningkatan kinerja. Pemimpin yang mampu memimpin dengan baik, memberikan arahan yang jelas, memberikan dukungan, dan mendorong perkembangan serta motivasi karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan dan produktif. (Akmal and Danupranata, 2016).

Seorang pemimpin seringkali dihadapkan pada tantangan bagaimana menciptakan suatu lingkungan di mana bawahan dapat memenuhi kepuasan kebutuhan individu mereka saat menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, pemimpin harus mampu mengelola keseimbangan antara keinginan dan kebutuhan individu bawahannya dengan tujuan dan visi organisasi. Menciptakan keseimbangan ini melibatkan pemahaman yang mendalam terhadap bawahan, termasuk kebutuhan, aspirasi, dan motivasi mereka. Seorang pemimpin yang efektif akan berupaya untuk mengenali dan memahami individualitas setiap anggota timnya. Hal ini dapat mencakup mengadakan komunikasi terbuka, mendengarkan masukan dan perasaan bawahan, serta memberikan dukungan yang sesuai. Pemimpin juga harus memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan visi dan tujuan organisasi dengan cara yang menginspirasi dan relevan bagi anggota tim. Dengan membangun hubungan yang kuat antara tujuan organisasi dan keinginan individu, pemimpin dapat menciptakan motivasi internal yang kuat di antara bawahan (Muogbo and Uju, 2013).

Sehubungan dengan hal tersebut terdapat dua macam gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dan memiliki potensi untuk mendorong kinerja para bawahan yaitu transaksional dan transformasional. kebutuhan yang lebih tinggi, seperti aktualisasi diri, seringkali memerlukan pendekatan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional berfokus pada memotivasi dan menginspirasi bawahan untuk mencapai potensi penuh mereka. Pemimpin yang menerapkan pendekatan ini seringkali menjadi contoh yang inspiratif, memberikan visi yang jelas, dan memberikan dukungan emosional. Mereka juga mendorong bawahan untuk

berinovasi, berpikir kreatif, dan mengembangkan kemampuan karyawan(Sari, 2013). Aktualisasi diri para karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan karena rasa puas pada suatu pekerjaan tidak hanya terletak pada materi tetapi juga dari sisi aktualisasi diri yang dapat diwujudkan dengan optimal melalui gaya kepemimpinan transformasional(Aunjum, Abbas and Sajid, 2017).

Kepemimpinan transformasional dalam pengembangan serta implementasi di lapangan memiliki tingkatan emosional yang dalam antara pemimpin dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan ini memberikan pengajaran kepada para pengikut mengenai bagaimana seorang pemimpin mampu melaksanakan peran yang proaktif dalam mewujudkan perubahan yang mencakup nilai-nilai akhir seperti kebebasan, kemerdekaan, kebersamaan, dan persaudaraan (Sanjaya dan Baharuddin, 2014). Kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses yang bertujuan memengaruhi individu-individu agar mencapai tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan kolektif organisasi, sambil mengesampingkan kepentingan pribadi, sehingga fokus utama adalah kesuksesan bersama organisasi (Arifiani, Astuti, dan Ruhana, 2016). Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pimpinan perusahaan berpotensi mempengaruhi motivasi kerja karyawan khususnya karyawan pada strata bawah dimana konsep gaya kepemimpinan ini mampu mendorong sistem kerja bawahan menjadi lebih baik (Arifiani, Astuti and Ruhana, 2016).

Melalui pendekatan semacam ini maka para karyawan bawah akan termotivasi untuk bekerja sebagaimana yang dilakukan pemimpin karena mampu memberikan

contoh awal terkait bagaimana melakukan pekerjaan yang seharusnya guna kepentingan dan kemajuan organisasi atau perusahaan (Thamrin, 2012). Kepemimpinan transformasional juga mampu memberikan dorongan kuat kepada pemimpin itu sendiri serta bawahannya untuk bekerja dengan baik guna mendorong kepuasan bekerja pada organisasi, karena dengan adanya pemimpin yang mengerti apa yang diinginkan oleh bawahannya maka para bawahan akan merasa terpuaskan dalam melakukan tugas organisasi yang diberikan (Eliyana, Sawitri and Bramantyo, 2018). Semua aspek tersebut dilakukan semata-mata untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik lagi.

Peningkatan pada kinerja karyawan juga memerlukan adanya motivasi kerja yang tinggi dimana motivasi kerja ini dapat ditumbuhkan dari implementasi gaya kepemimpinan transformasional yang ditetapkan para pimpinan perusahaan. Motivasi kerja yang tinggi memberikan dorongan kuat bagi karyawan untuk bekerja sekuat tenaga untuk mencapai target yang ditentukan. Melalui motivasi ini kinerja karyawan berpotensi tinggi untuk dapat ditingkatkan yang pada akhirnya menunjang peningkatan kinerja perusahaan (Susanty and Baskoro, 2012). Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja para karyawan. Apabila karyawan merasa tidak puas dalam melakukan suatu pekerjaan maka pekerjaan yang dilakukannya tidak akan optimal yang kemudian berdampak pada penurunan kinerja perusahaan (Hidayati and Rahmawati, 2016; Mangkunegara and Miftahuddin, 2016).

Oleh karena itu kepuasan kerja karyawan wajib menjadi salah satu fokus utama perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan. Permasalahan terkait implementasi



kepemimpinan transformasional yang optimal sebagaimana yang dijelaskan pada latar belakang penelitian ini menjadi permasalahan yang cukup diperhatikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Demak.

Implementasi terkait gaya kepemimpinan transformasional oleh pemimpin instansi masih belum mampu dikatakan cukup sehingga kinerja karyawan belum mampu maksimal, padahal berdasarkan pada teori kepemimpinan transformasional oleh (Bass, 1998 dalam Fatmalasari, 2013) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin mencoba memahami keinginan dan kebutuhan anggota sehingga pemimpin memperoleh apresiasi ekstra dari anggota yang kemudian berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan (Mahardhika, Hamid and Ruhana, 2014; Hanafi and Cahyadi, 2018).

Para karyawan masih berpendapat bahwa tata cara pemimpin instansi dalam menerapkan kepemimpinan secara transformasional yang dapat berdampak positif terhadap kinerja karyawan dan pencapaian target instansi masih dapat dikatakan kurang. Selain itu terdapat beberapa studi yang menghasilkan beberapa perbedaan penelitian antara lain : Penelitian yang dilakukan oleh (Sanjaya and Baharuddin, 2014; Tucunan, Supartha and Riana, 2014; Aunjum, Abbas and Sajid, 2017) mengkonklusikan motivasi kerja mampu dideterminasi nilai kepemimpinan transformasional secara positif sementara riset ilmiah lain yang dilakukan oleh (Handoyo, Hamid and Iqbal, 2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi motivasi kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Akmal and Danupranata, 2016; Eliyana, Sawitri and Bramantyo, 2018)

mengkonklusikan nilai kepuasan kerja mampu dideterminasi sistem kepemimpinan ini (Sudiarta, 2018) menyatakan hasil yang berbeda dimana efek yang diberikan pola kepemimpinan ini justru negatif.

Riset yang direalisasikan oleh (Arifiani, Astuti and Ruhana, 2016; Gachengo and Wekesa, 2017) memaparkan bahwa motivasi kerja memberikan efek positif pada kinerja karyawan. Akan tetapi studi ilmiah lain yang direalisasikan oleh (Muogbo and Uju, 2013; Ghaffari, Burgoyne and Nazri, 2017) menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak memberikan efek pada kinerja karyawan. Riset yang direalisasikan oleh (Mangkunegara and Miftahuddin, 2016; Damayanti, Hanafi and Cahyadi, 2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja memberikan efek positif pada kinerja karyawan. Tetapi riset yang direalisasikan oleh (Hidayati and Rahmawati, 2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memberikan efek pada kinerja karyawan. Maka dari itu peneliti, akan melakukan riset lebih lanjut mengenai aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan berdasarkan pada latar belakang riset yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja dimana riset ini bertempat di Madrasah Aliyah Negeri Demak. Mengacu pada pokok permasalahan ini peneliti memberikan judul riset “Model Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Transformasional Dengan Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berbasis atas penjabaran pada latar belakang riset maka didapatkan beberapa rumusan masalah riset:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi karyawan?
7. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Maksud atau tujuan atas realisasi riset ini ialah berbasis pada perolehan jawaban dari rumusan riset sehingga tujuan riset ini terkonklusikan sebagai berikut:

1. Untuk melakukan identifikasi serta analisis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan.

2. Untuk melakukan identifikasi serta analisis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk melakukan identifikasi serta analisis mengenai pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk melakukan identifikasi serta analisis mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk melakukan identifikasi serta analisis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk melakukan identifikasi serta analisis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi karyawan.
7. Untuk melakukan identifikasi serta analisis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

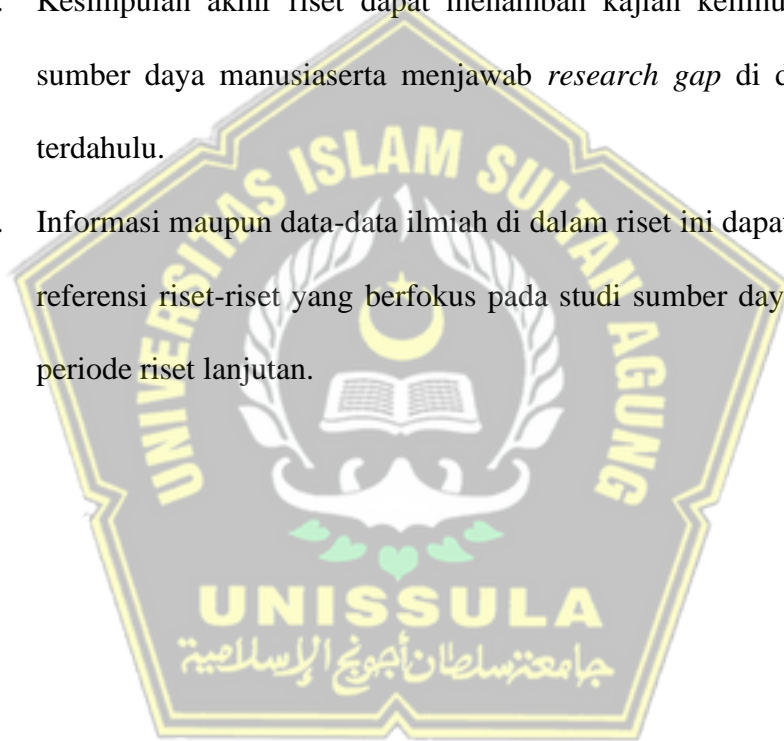
##### **1.4.1. Manfaat Praktis**

1. Isi dari riset khususnya mengenai pentingnya peningkatan kinerja karyawan diharapkan mampu menjadi salah satu dasar pengambilan keputusan manajer atau pimpinan organisasi/perusahaan untuk menambah produktifitas kerja karyawan.

2. Hasil riset diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih luas bagi para praktisi lapangan (manajer/pimpinan organisasi) mengenai peran pemimpin dalam meningkatkan motivasi karyawan, kepuasan kerja serta kinerja karyawan.

#### 1.4.2 Manfaat Akademis

1. Kesimpulan akhir riset dapat menambah kajian keilmuan pengelolaan sumber daya manusia serta menjawab *research gap* di dalam riset-riset terdahulu.
2. Informasi maupun data-data ilmiah di dalam riset ini dapat menjadi bahan referensi riset-riset yang berfokus pada studi sumber daya manusia pada periode riset lanjutan.



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **2.1 Teori Kepemimpinan**

Berdasarkan (Bass, 1998 dalam Fatmalasari, 2013) teori kepemimpinan dibagi menjadi dua yaitu teori kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Teori kepemimpinan transformasional dipahami sebagai teori yang menjelaskan bahwa dalam memimpin organisasi atau perusahaan dengan anggota-anggota di dalamnya seorang pemimpin tidak boleh bersikap individu dalam mengambil keputusan-keputusan yang akan berpengaruh terhadap organisasi, Pemimpin harus melibatkan anggota dalam menetapkan keputusan terbaik untuk organisasi, menjadi contoh dan inspirasi bagi anggota, serta berkomitmen penuh terhadap pencapaian visi dan tujuan perusahaan. Teori ini juga memaparkan bahwa pemimpin harus senantiasa melakukan pengembangan diri untuk meningkatkan kapabilitas memimpinya melalui pendidikan, pelatihan serta pemahaman secara moril dan materil terhadap anggota-anggota organisasi (Putra and Sudibya, 2019).

#### **2.2 Kepemimpinan**

Menurut Sanjaya dan Baharudin(2014) kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan yang wajib dimiliki oleh seseorang yang ditunjuk organisasi/perusahaan menjadi pemimpin (*leader*) untuk mempengaruhi, memotivasi, memberikan



bimbingan dan arahan kepada bawahan secara maksimal guna mencapai tujuan (*purpose*) organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan adalah menggerakkan segala macam sumber dan perangkat yang dimiliki perusahaan sehingga perusahaan atau organisasi dapat bertahan melalui peningkatan kinerja, kapabilitas, loyalitas, serta moral karyawan yang dilakukan oleh seorang pemimpin (Handoyo, Hamid and Iqbal, 2015). Kepemimpinan ialah aktivitas-aktivitas, tindakan-tindakan yang dilakukan dengan tujuan mengarahkan orang-orang di dalam organisasi oleh seorang pemimpin agar bersedia melakukan berbagai hal yang diinginkan pemimpin dalam rangka memenuhi tujuan organisasi (Sari, 2013).

Penentuan terkait sukses tidaknya sebuah organisasi mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh metode atau gaya kepemimpinan yang diimplementasikan pemimpin organisasi. Kepemimpinan secara umum adalah ikatan hubungan antara pemimpin dengan para bawahan organisasi dimana hubungan bersifat saling menguntungkan antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan secara singkat ialah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi anggota agar bersedia melakukan tindakan sesuai dengan arahan untuk mencapai tujuan organisasi (Tobing and Syaiful, 2016).

### **2.3 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang diimplementasikan oleh seorang pemimpin dengan kecenderungan pemberian motivasi-motivasi kepada anggota dengan maksud pekerjaan yang diberikan dapat dilakukan dengan lebih baik serta berfokus pada perubahan perilaku untuk membantu transformasi individu dan organisasi (Sari,

2013).Kepemimpinan transformasional sangat berkaitan dengan teori hierarki kebutuhan Maslow dimana gaya kepemimpinan transformasional ini dianggap mampu memenuhi kebutuhan karyawan yang bersifat moriil seperti aktualisasi diri, perasaan dihargai, perasaan dihormati serta pemahaman terkait hal-hal logis yang diinginkan oleh para karyawan(Tucunan, Supartha and Riana, 2014).

Kepemimpinan transformasional pada hakikatnya adalah memberikan motivasi-motivasi logis yang teraktualisasi kepada bawahan agar bersedia meningkatkan kinerja menjadi lebih baik lagi sehingga tingkat kepercayaan dan keyakinan diri para bawahan terus berkembang(Akmal and Danupranata, 2016). Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses-proses mempengaruhi anggota-anggota organisasi dengan cara memprioritaskan kepentingan organisasi terlebih dahulu sebelum kepentingan pribadi (Arifiani, Astuti and Ruhana, 2016). Sudiarta (2018) mendefinisikan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) sebagai gaya kepemimpinan yang meningkatkan kesadaran akan kepentingan bersama antar anggota organisasi untuk membantu mencapai tujuan-tujuan organisasi.Riset yang direalisasikan oleh (Sanjaya and Baharuddin, 2014; Tucunan, Supartha and Riana, 2014; Aunjum, Abbas and Sajid, 2017) mengkonklusikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan efek positif pada motivasi kerja sementara riset ilmiah lain yang direalisasikan oleh (Handoyo, Hamid and Iqbal, 2015) mengkonklusikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi motivasi kerja.

Riset lain yang direalisasikan oleh (Akmal and Danupranata, 2016; Eliyana, Sawitri and Bramantyo, 2018) mengkonklusikan bahwa kepemimpinan

transformatif memberikan efek positif pada kepuasan kerja sementara riset lain oleh (Sudiarta, 2018) mengkonklusikan sebaliknya bahwa kepemimpinan transformatif memberikan efek negatif pada kepuasan kerja. Riset yang direalisasikan oleh (Mahardhika, Hamid and Ruhana, 2014; Hanafi and Cahyadi, 2018) bahwa kepemimpinan transformatif berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan.

Berbasis pada keterangan dalam riset-riset terdahulu ini maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif ialah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin yang mengutamakan kepentingan bersama/organisasi dibandingkan kepentingan pribadi melalui tindakan pemahaman pada rekan kerja serta penanaman semangat kerja melalui motivasi-motivasi oleh pemimpin dan perilaku pemimpin sebagai teladan para bawahan.

### **2.3.1 Indikator Kepemimpinan Transformatif**

Menurut penelitian (Aunjum, Abbas and Sajid, 2017) kepemimpinan transformatif mencakup beberapa indikator pengukuran efektifitas dari pola kepemimpinan transformatif ini antara lain :

#### **1. *Idealize Influence* (Pengaruh Idealis)**

Dalam implementasi kepemimpinan transformatif, seorang pemimpin menjabarkan visi, misi serta keyakinan penuh yang mampu menginspirasi bawahan untuk meraih tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan. Melalui implementasi semacam ini menjadikan seorang pemimpin sebagai teladan

bagi para bawahan sehingga mendapatkan dukungan besar ketika menetapkan suatu kebijakan manajerial.

2. *Individual Consideration* (Perimbangan Individual)

Perwujudan dari dimensi ini dilihat dari kapabilitas pemimpin memberikan dukungan, motivasi dan pelatihan bagi pengikut-pengikutnya untuk meningkatkan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya demi mencapai tujuan organisasi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan mengarahkan para bawahannya untuk bertindak secara kreatif, inovatif dan terus berkembang baik dari segi tindakan maupun pola pikir ketika memecahkan suatu permasalahan secara kritis dan logis. Selain meningkatkan kapabilitas bawahan dalam menyelesaikan tugas, stimulus intelektual ini juga meningkatkan kemampuan berpikir karyawan dalam melihat peluang-peluang baru potensial yang dapat berperan dalam mencapai tujuan organisasi.

4. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Pemimpin transformasional akan menantang dirinya untuk bisa meraih keberhasilan pada visi-visi masa depan organisasi. Visi tersebut disampaikan dengan sebaik mungkin kepada para bawahan sehingga termotivasi penuh untuk meningkatkan kinerja, ide serta tindakan-tindakan yang diperlukan demi mencapai visi tersebut untuk kebaikan dirinya sendiri dan organisasi.

## 2.4 Motivasi Kerja

Motivasi kerja didefinisikan secara singkat oleh (Susanty and Baskoro, 2012) sebagai pemberian dorongan-dorongan serta stimulus yang diperlukan kepada seseorang atau sekelompok orang agar bersedia melakukan sesuatu semaksimal mungkin demi mencapai tujuan yang diinginkan individu maupun organisasi. Motivasi kerja merupakan inti dari manajemen sumber daya manusia sebuah organisasi atau perusahaan karena melalui motivasi sumber daya manusia akan memiliki kesediaan untuk melakukan berbagai hal seperti bekerja dengan keras agar mencapai tujuan yang diinginkan baik itu tujuan pribadi maupun tujuan bersama (tujuan organisasi atau perusahaan dimana dia bekerja). Karyawan atau SDM yang tidak memiliki motivasi diri tidak akan bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan karena tidak memiliki tujuan yang ingin diraih. Karyawan yang memiliki motivasi rendah cenderung tidak disukai rekan kerjanya karena selalu bersikap acuh dan pesimistis (Huda, 2011). Motivasi kerja merupakan kekuatan (*power*) yang memberikan dorongan-dorongan terhadap karyawan untuk berperilaku lebih baik yang muncul sebagai akibat dari adanya kekurangan-kekurangan diri yang dirasa perlu untuk dilakukan perbaikan agar tercapai tujuan yang diinginkan (Yunarifah and Kustiani, 2012).

Motivasi kerja ialah kombinasi dari beragam sikap dan nilai seorang karyawan yang memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan guna meraih tujuan-tujuan kerja (Mahardhika, Hamid and Ruhana, 2014). Motivasi kerja adalah hal yang sangat diperlukan karyawan karena menyangkut langsung hasil kerja yang dilakukan.

Menurut (Ghaffari, Burgoyne and Nazri, 2017) motivasi kerja dilakukan melalui berbagai proses antara lain :

1. *Enhanced Salary* (Mempertinggi Gaji/Insentif)

Motivasi yang bersifat keuangan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru. Meskipun uang bukan merupakan faktor utama dalam menciptakan kepuasan kerja guru akan tetapi faktor uang juga merupakan dorongan eksternal yang membuat guru bekerja dengan lebih giat dan lebih baik.

2. *Supervision* (Pengawasan)

Pengawasan yang dilakukan oleh pihak-pihak atasan organisasi atau perusahaan memberikan dorongan bagi guru untuk bekerja secara lebih baik.

3. *Promotion* (Promosi Jabatan)

Promosi jabatan berupa kenaikan pangkat mendorong guru untuk bekerja secara lebih baik demi mencapai posisi – posisi strategis di dalam perusahaan.

4. *Responsibility* (Rasa Tanggung Jawab) جامعة

Perasaan tanggung jawab seorang guru terhadap pekerjaan yang diembannya mengharuskan guru bekerja sebaik mungkin demi pertanggungjawaban positif hasil kerja serta mencerminkan kapabilitas kerja guru tersebut.

5. *Training* (Pelatihan)

Kegiatan pelatihan dapat mengembangkan *skill* serta pola berpikir guru yang dapat berdampak pada peningkatan produktifitas perusahaan. Guru yang



sudah melalui proses pelatihan akan lebih semangat dan produktif dalam bekerja.

Riset yang direalisasikan oleh (Arifiani, Astuti and Ruhana, 2016; Gachengo and Wekesa, 2017) memaparkan motivasi kerja memberikan efek positif pada kinerja karyawan. Akan tetapi studi ilmiah lain yang direalisasikan oleh (Muogbo and Uju, 2013; Ghaffari, Burgoyne and Nazri, 2017) mengkonklusikan motivasi kerja tidak memberikan efek pada kinerja karyawan.

Berbasis pada keterangan-keterangan tersebut maka dapat diambil suatu konklusi bahwa yang dimaksud dengan motivasi kerja ialah dorongan-dorongan yang berasal dari dalam diri sendiri maupun orang lain baik berupa dorongan moril (nasihat) maupun materil yang bertujuan agar individu tersebut bersedia melakukan suatu hal/pekerjaan dengan maksimal. Konsep motivasi kerja menjadi 2 bagian yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Mahardhika, Hamid and Ruhana, 2014) :

#### **2.4.1 Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah motivasi kerja yang muncul dari perasaan senang, puas dan bangga terhadap individu yang bersangkutan ketika melakukan pekerjaan tersebut. Motivasi intrinsik berkaitan erat dengan kebutuhan aktualisasi diri karyawan yang dimunculkan melalui nilai – nilai kerja di dalamnya. Nilai kerja intrinsik meliputi ketertarikan, tantangan, pembelajaran, kreatifitas dan rasa tanggung jawab dari pekerjaan tersebut.

### 2.4.2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi kerja yang berkaitan dengan *feedback* atau timbal balik setelah melakukan pekerjaan tersebut seperti promosi jabatan, gaji, insentif-insentif, tunjangan-tunjangan serta bonus bagi karyawan. Dengan adanya motivasi ekstrinsik ini karyawan akan bekerja lebih keras dan maksimal sesuai dengan nilai insentif yang diinginkan.

### 2.4.3. Indikator Motivasi Kerja

Berdasarkan penelitian Baskoro dkk (2012), motivasi kerja mencakup beberapa indikator antara lain:

#### 1. Aktualisasi Diri

Aktualisasi diri adalah kebutuhan seorang individu atau guru untuk mengimplementasikan kemampuan, potensi, bakat serta kelebihan diri sendiri untuk mendapatkan pengakuan oleh orang lain.

#### 2. Kepastian Jenjang Karir

Kepastian jenjang karir yang dimaksudkan di dalam konsep ini adalah kebutuhan seorang individu atau guru untuk peningkatan nilai karir yang berkelanjutan.

#### 3. Pengembangan Kompetensi Diri

Kemampuan diri berarti kebutuhan individu untuk mengembangkan nilai kompetensi dan kemampuan diri secara berkelanjutan untuk mencapai tingkatan yang lebih tinggi.

#### 4. Dukungan Pimpinan Instansi

Adanya dukungan yang kuat dari pihak pimpinan instansi akan mendorong para guru untuk bekerja secara lebih maksimal dan konsisten.

### 2.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu hasil (*output*) yang tercermin pada karyawan dari beragam faktor-faktor yang diberikan organisasi atau perusahaan seperti gaji, insentif, faktor pekerjaan itu sendiri, pengawasan perusahaan dan pemberian kesempatan promosi kerja (Khan *et al.*, 2012). Kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana seseorang memikirkan, merasakan serta mengobservasi secara lebih dalam mengenai pekerjaan. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang dan bangga pada diri seorang karyawan yang menunjukkan karyawan tersebut merasa dihargai atas pekerjaan yang telah dilakukannya (Laosebikan *et al.*, 2018).

Kepuasan kerja adalah kesan emosional positif terhadap sebuah pekerjaan yang diperoleh melalui evaluasi dan penilaian hasil kerja (Damayanti, Hanafi and Cahyadi, 2018). Kepuasan kerja didefinisikan pada penelitian oleh (Kristianto, 2011) sebagai kondisi emosional positif seseorang/karyawan yang didapatkan dari evaluasi pekerjaan ataupun pengalaman kerja karyawan tersebut. Kepuasan kerja muncul melalui asumsi/paradigma karyawan terkait tingkatan hasil kerja yang dilakukan. Kepuasan kerja merupakan pengungkapan perasaan maupun sikap karyawan pada pekerjaan yang diembannya, potensi kesempatan promosi, hubungan sosial dengan rekan kerja dan pengawasan organisasi pada pekerjaan yang dilakukannya (Sari and Susilo, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh (Mangkunegara and Miftahuddin, 2016; Damayanti, Hanafi and Cahyadi, 2018) Dalam literatur, ada perbedaan pendapat mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sebagian pandangan menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan, sementara pandangan lain, seperti yang diungkapkan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Hidayati dan Rahmawati, 2016), berpendapat bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penting untuk mencatat bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional di mana seseorang merasa puas dan bangga dengan pekerjaannya, khususnya terkait dengan hasil kerja yang telah dicapai. Meskipun ada perbedaan pendapat dalam penelitian dan literatur, pemahaman tentang konsep kepuasan kerja tetap menjadi elemen kunci dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan pengembangan karyawan.

### **2.5.1 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut (Damayanti, Hanafi and Cahyadi, 2018) dalam mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang terdapat empat indikator kepuasan antara lain :

#### **1. Pekerjaan itu sendiri (*Work itself*)**

Pekerjaan yang dilakukan berkaitan dengan nilai kesukaran serta kesukaan individu atau guru yang melakukannya. Guru merasa puas terhadap pekerjaan tersebut dikarenakan kesukaan ataupun kesukaran yang dianggapnya menjadi suatu tantangan tersendiri dalam bekerja.

## 2. Nilai Pendapatan/Gaji (*Salary*)

Kepuasan terhadap pekerjaan juga diukur melalui jumlah penghasilan atau gaji yang diperoleh guru tersebut selama bekerja. Umumnya semakin besar nilai gaji/insentif maka akan semakin tinggi pula nilai kepuasan kerja.

## 3. Lingkungan Kerja (*Job Environment*)

Pekerjaan seorang guru akan lebih memuaskan apabila lingkungan kerja dimana guru bekerja terbukti kondusif dan saling mendukung satu dengan lainnya.

## 4. Rekan Kerja (*Partner*)

Rekan kerja berpengaruh besar terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan guru. Rekan kerja merupakan bagian dari lingkungan kerja yang dirasakan guru dalam pekerjaannya sehari-hari. Rekan kerja yang baik akan menumbuhkan semangat dan rasa puas terhadap pekerjaan demikian sebaliknya.

## 2.6 Kinerja Guru

Kinerja guru menurut (Yunarifah and Kustiani, 2012) adalah hasil kerja yang didapatkan dari kegiatan kerja guru dalam periode waktu tertentu dimana tingkat keberhasilan kinerja guru umumnya ditentukan melalui target-target kerja yang berhasil diraih guru yang bersangkutan. Kinerja guru adalah perilaku riil guru yang mencerminkan tingkat prestasi kerja guru. Kinerja guru merupakan tingkat kualitas dan kuantitas kerja yang berhasil diraih guru untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaannya. Kinerja guru adalah ukuran yang digunakan lembaga pendidikan untuk

menilai hasil pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang diembankan kepada seorang guru serta sebagai acuan prestasi kerja (Susanty and Baskoro, 2012). Kinerja guru mengindikasikan kapabilitas guru dalam memenuhi sebuah tanggung jawab kerja. Semakin baik kinerjanya mengindikasikan semakin tinggi pula kapabilitas guru tersebut dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Kinerja guru merupakan ukuran yang sifatnya parsial dikarenakan kapabilitas dari tiap-tiap guru di dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan berbeda-beda. Jajaran manajerial mengukur tingkat kinerja gurunya berdasarkan pada kemampuan masing-masing individu (Damayanti, Hanafi and Cahyadi, 2018).

Kinerja guru adalah kombinasi dari segala tindakan maupun aktivitas guru yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi dimana guru tersebut bekerja. Dalam memberikan penilaian terkait seberapa tinggi kinerja guru lembaga pendidikan memerlukan *supervisor* yang dikhususkan untuk memantau kinerja guru dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Kristianto, 2011). Kinerja guru adalah pencapaian kerja guru atau SDM lembaga pendidikan dengan ukuran penilaian disesuaikan dengan kebutuhan lembaga pendidikan (Sari and Susilo, 2018).

Berdasarkan pada keterangan-keterangan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil akhir dari sebuah pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang setelah melalui berbagai tahapan di dalam pekerjaan yang dilakukannya dimana kinerja ini dapat diukur melalui seberapa tinggi nilai pencapaian terget yang berhasil diraih guru tersebut.



### 2.6.1 Indikator Kinerja Guru

Ruhana dkk (2014), Rahmawanti dkk (2016) dan Susilo dkk (2018) menjelaskan bahwa terdapat tiga indikator dalam melakukan pengukuran terhadap kinerja guru yaitu:

1. Kualitas Kerja (*Work Quality*)

Kualitas kerja berhubungan dengan mutu atas hasil kerja yang dilakukan. Hasil kerja yang bermutu tinggi mencerminkan kesungguhan guru dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

2. Kuantitas Kerja (*Work Quantity*)

Kuantitas kerja merupakan jumlah agenda kerja yang berhasil dilakukan guru pada periode tertentu sesuai aturan lembaga pendidikan. Semakin banyak jumlah kuantitas kerja yang berhasil diselesaikan maka semakin baik pula kinerja guru tersebut.

3. Ketepatan Waktu Penyelesaian Tugas (*On Time*)

Ketepatan waktu penyelesaian tugas memberikan penjabaran mengenai nilai kesungguhan dan komitmen kerja yang ditunjukkan seorang guru. Semakin tepat waktu penyelesaian tugas yang dilakukan mengindikasikan nilai kinerja guru yang sungguh-sungguh dan konsisten.

4. Target Kerja (*Job Target*)

Target kerja mengukur seberapa serius seorang guru melaksanakan pekerjaannya sebagai tenaga pendidik. Semakin banyak target kerja yang

mampu diraih dalam satuan periode pengajaran maka semakin tinggi kinerja dari guru tersebut.

## **2.7 Hubungan Keterkaitan Antara Variabel**

### **2.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja**

Gaya kepemimpinan transformasional memudahkan bawahan untuk melakukan berkomunikasi dengan atasan terkait ide – ide maupun solusi yang dimiliki karyawan dalam memecahkan permasalahan perusahaan karena pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional selalu menghargai apa yang disampaikan bawahan (Sari, 2013). Hal tersebut dilakukan karena pemimpin menyadari bahwa yang usulan-usulan yang disampaikan bawahan semata-mata ditujukan untuk pencapaian target perusahaan. Pemimpin bergaya transformasional juga membantu para bawahan untuk memperoleh aktualisasi dan penghargaan terhadap dirinya melalui beragam kemampuan dan solusi yang diberikan bawahan terhadap pemimpin. Hal tersebut tentu berdampak pada peningkatan motivasi kerja karyawan karena karyawan merasa dihargai dan diperbolehkan untuk menunjukkan kelebihannya di dalam sebuah organisasi atau perusahaan (Tucunan, Supartha and Riana, 2014). Selain itu pemimpin bergaya transformasional juga selalu memberikan motivasi-motivasi positif terhadap para bawahan sehingga meningkatkan nilai motivasi kerja bawahan sehingga kinerja para karyawan khususnya bawahan dapat meningkat

(Baharudin, 2014). Pemimpin bergaya transformasional juga menjadi inspirasi para karyawan untuk bekerja karena melihat pemimpin yang begitu antusias dalam bekerja maupun memotivasi para karyawan untuk bekerja dalam rangka memenuhi target perusahaan.

Berbasis pada riset sebelumnya yang (Sanjaya and Baharuddin, 2014; Tucunan, Supartha and Riana, 2014; Aunjum, Abbas and Sajid, 2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

**H1: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi Kerja**

**2.7.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional mengutamakan kepentingan bersama dibandingkan kepentingan pribadi dari pemimpin itu sendiri maupun para bawahannya. Berbagai pekerjaan serta tanggung jawab yang diberikan pemimpin terhadap bawahan ditujukan untuk tujuan bersama (Mahardhika, Hamid and Ruhana, 2014). Pemimpin bergaya transformasional akan memperlakukan bawahan sebagai anggota rekan kerja sehingga rasa hormat dan menghargai dari pemimpin pada bawahan maupun sebaliknya mampu diimplementasikan secara optimal (Rusdiyanto and Riani, 2015). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini akan menginspirasi karyawan melalui sikap kharismatik, perlakuan yang baik serta motivasi-motivasi yang ditujukan supaya bawahan mampu melakukan

pekerjaannya dengan lebih baik dan bertanggung jawab (Sanjaya and Baharuddin, 2014).

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin juga direalisasikan dengan memperhatikan aspek-aspek yang diperlukan pegawai untuk meningkatkan kinerjanya sehingga beragam keluhan terkait kekurangan-kekurangan yang dialami pegawai dapat tersalurkan dan diberikan solusi terbaik oleh pemimpin (Putra and Sudibya, 2019). Melalui perlakuan yang baik, sikap saling memahami dan menghargai serta perasaan bahwa dirinya dimengerti oleh pemimpin bergaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja bawahan.

Berbasis pada riset sebelumnya yang direalisasikan oleh Akmal dan Danupranata (2016); Subudi dan Susastra (2016); Eliyana, Sawitri dan Bramantyo (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

## **H2: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja**

### **2.7.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja memberikan dorongan-dorongan ke dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Motivasi berupa motivasi intrinsik maupun ekstrinsik dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi intrinsik berupa rasa senang dan perasaan tertantang membuat karyawan melakukan pekerjaannya secara lebih giat dan lebih baik (Mahardhika, Hamid

dan Ruhana, 2014). Motivasi ekstrinsik berupa dorongan-dorongan yang berasal dari kesempatan promosi jabatan, kenaikan tunjangan, insentif, serta bonus-bonus lainnya akan membuat kinerja karyawan meningkat.

Dengan adanya insentif-insentif tersebut maka karyawan yang bersangkutan akan bekerja seoptimal mungkin demi tercapainya insentif tersebut yang kemudian berdampak pada kinerja karyawan di perusahaan atau organisasi. Selain bersifat materi motivasi bersifat moril seperti motivasi dari dalam diri sendiri maupun nasihat-nasihat maupun arahan dari para atasan juga berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan (Huda, 2011). Motivasi diri seperti dorongan ingin bekerja keras, niat bekerja untuk memperoleh kebaikan maupun motivasi atasan berupa dukungan dan masukan agar melaksanakan pekerjaan secara lebih baik dan terarah akan membuat kinerja karyawan mengalami peningkatan yang signifikan (Muogbo and Uju, 2013).

Berbasis pada riset sebelumnya yang direalisasikan oleh Arifiani, Astuti dan Ruhana (2016); Gachengo dan Wekesa (2017); Kustiani dan Yunarifah (2012) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **H3: Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.7.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja adalah perasaan senang dan puas seorang karyawan atas pekerjaan yang berhasil direalisasikannya. Perasaan ini kemudian dapat mendorong seorang karyawan untuk bekerja secara lebih optimal karena dirinya

menyukai pekerjaan tersebut. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja tidak akan merasa terbebani terhadap pekerjaan-pekerjaan yang dihadapinya sehingga kinerja karyawan tersebut cenderung mengalami peningkatan. Demikian sebaliknya karyawan yang tidak merasakan kepuasan atas pekerjaannya akan merasa terbebani terhadap berbagai pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini kemudian akan berakibat pada penurunan kinerja karyawan tersebut yang pada akhirnya berdampak pada penurunan produktifitas perusahaan. Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menunjang tingkat kinerja seorang karyawan. Kepuasan kerja dapat berasal dari rasa puas karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, insentif yang diberikan, potensi kenaikan jabatan maupun pemantauan oleh jajaran pimpinan. Melalui faktor-faktor ini akan tumbuh nilai kepuasan kerja yang juga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan tersebut.

Berbasis pada riset sebelumnya yang direalisasikan oleh Hamed *et al*(2012); Mangkunegara dan Miftahuddin(2016); Damayanti, Hanafi dan Cahyadi(2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **H4: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.7.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan tranformasional yang diimplementasikan seorang pemimpin perusahaan memberikan kharisma tersendiri terhadap karyawan yang



dipimpinnya. Dengan pola kepemimpinan transformasional, pemimpin akan memiliki rasa empati serta kepedulian tinggi terhadap bawahan sehingga bawahan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan juga mengizinkan siapapun bawahan untuk memberikan masukan, saran atau kritik yang bersifat membangun baik kritik terhadap pemimpin maupun aspek perusahaan lain tanpa harus mengawatirkan posisi kerja (terjadi mutasi pegawai karena mengkritik, pemotongan gaji, ancaman pemecatan dll). Dengan diizinkan para bawahan memberikan masukan terhadap aspek – aspek yang sekiranya butuh perbaikan di dalam perusahaan atau organisasi maka bawahan yang bersangkutan akan merasa diakui dan merasa berperan terhadap kemajuan perusahaan sehingga semangat kerja, loyalitas, serta kinerja bawahan menjadi semakin meningkat.

Berbasis pada riset sebelumnya yang direalisasikan oleh Mahardhika, Hamid dan Ruhana(2014); Hanafi dan Cahyadi(2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

##### **H5: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.7.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

Kepemimpinan transformasional yang merupakan implementasi atas pola kepemimpinan melalui tata cara selektif dan menganggap karyawan sebagai rekan kerja mendorong munculnya sikap aktualisasi diri bagi karyawan dimana

hal ini kemudian mendorong peningkatan kinerja dan totalitas karyawan dalam menyelesaikan tugas beserta tanggung jawabnya sebagai bagian bagi organisasi. Ketika sikap implementasi kepemimpinan transformasional terealisasi dengan baik maka karyawan akan termotivasi untuk memberikan segala daya dan upaya untuk menunjang tercapainya tujuan dari instansi. Tingginya motivasi kerja ini kemudian mendorong peningkatan pada kinerja karyawan secara konsisten (Hanafi dan Cahyadi, 2018).

Berbasis pada analisa riset sebelumnya yang direalisasikan oleh Mangkunegara dan Miftahuddin(2016); Hanafi dan Cahyadi(2018) serta Gachengo dan Wekesa(2017) menyimpulkan bahwa motivasi kerja yang tinggi atas implementasi kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan nilai kinerja karyawan bagi instansi.

**H6: Motivasi Kerja Mampu Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

**2.7.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada instansi akan memberikan nilai, persepsi positif serta hubungan integratif berkesinambungan antara pihak atasan dan bawahan instansi. Hal ini kemudian akan mendorong kepuasan karyawan dalam bekerja karena merasa diakui dan dijadikan asset penting instansi dalam meraih tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian maka tingginya kepuasan kerja ini kemudian mendorong karyawan untuk bekerja

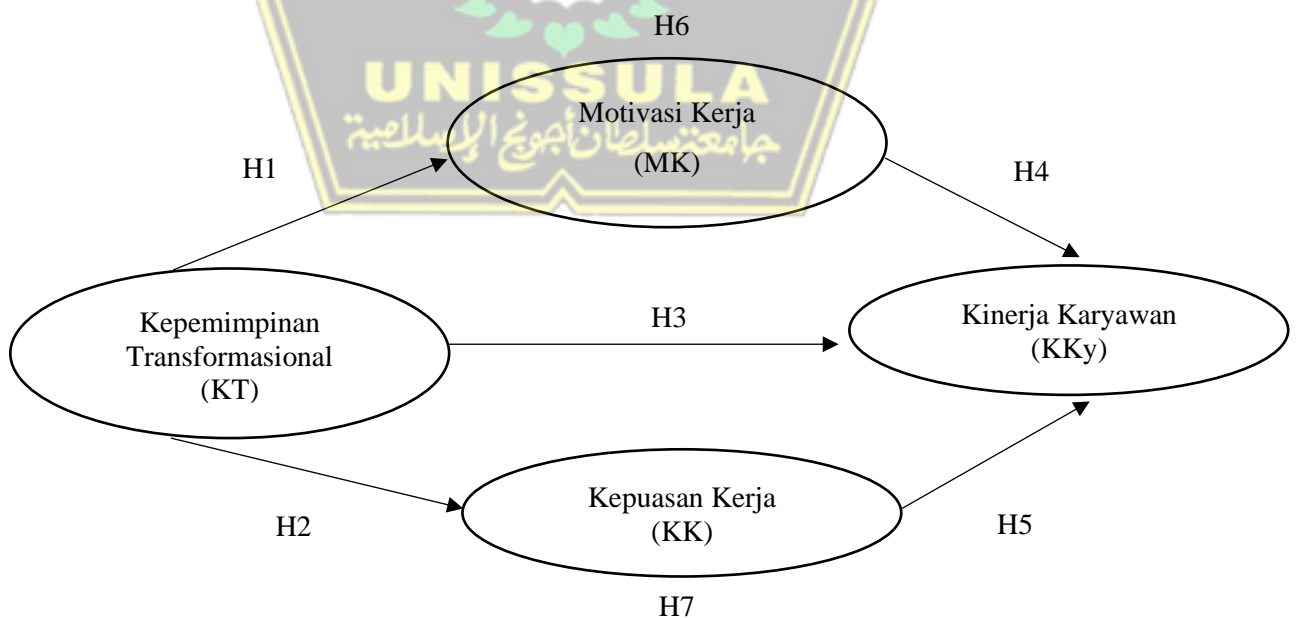
dengan lebih intensif dan totalitas guna meraih tujuan yang ditetapkan pihak organisasi (Hamid dan Ruhana, 2014).

Berbasis pada analisa riset sebelumnya yang direalisasikan oleh Muogbo dan Uju(2013); Hamid dan Ruhana(2014) serta Arifiani, Astuti dan Ruhana(2016) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja yang didapatkan karyawan dari hasil implementasi kepemimpinan transformasional akan meningkatkan nilai kinerja karyawan bagi organisasi.

**H7: Kepuasan Kerja Mampu Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

## 2.8 Model Empirik Penelitian

Berikut model empirik yang menjadi dasar penelitian ini:



**Gambar 2. 1**  
**Model Empirik Penelitian**

Berbasis model empirik riset tersebut diperoleh keterangan bahwa pokok rumusan permasalahan pada studi ini ialah faktor-faktor yang berpotensi meningkatkan nilai kinerja karyawan.

Dalam studi ini faktor yang dianalisis mencakup tiga aspek yaitu kepemimpinan transformasional (KT), kepuasan kerja (KK) dan motivasi kerja (MK) sehingga dapat diketahui bahwa tujuan dari studi ini adalah menganalisa bagaimana faktor-faktor tersebut mampu mempengaruhi atau tidak mempengaruhi nilai kinerja karyawan.

Untuk hipotesis pada studi ini antara lain adalah bagaimana pengaruh antara:

1. KT terhadap MK
2. KT terhadap KK
3. KT terhadap KKy
4. MK terhadap KKy
5. KK terhadap KKy
6. KT terhadap KKy melalui MK
7. KT terhadap KKy melalui KK

Dari hasil analisa pada bab analisis data, peneliti akan mengetahui bagaimana sifat dan pengaruh yang diberikan dari aspek-aspek tersebut.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Riset ini direalisasikan untuk mengetes nilai keterkaitan antara variabel riset sehingga dapat dikonklusikan bahwa riset ini adalah riset eksplanatori (*eksplanatory research*)(Arifiani, Astuti and Ruhana, 2016). Variabel yang berperan sebagai variabel terikat adalah kinerja karyawan (KKy) dengan variabel bebas kepemimpinan transformasional (KT) serta variabel intervening motivasi kerja (MK) dan kepuasan kerja (KK). Melalui riset ini akan diuji apakah variabel-variabel bebas tersebut mampu memberikan efek atau tidak pada variabel terikat serta seberapa besar nilai pengaruh yang dihasilkan.

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

##### **3.2.1 Populasi**

Populasi adalah satuan jumlah objek-objek riset secara keseluruhan yang sesuai dengan keinginan dan kriteria peneliti (Huda, 2011). Populasi di dalam riset ini adalah para guru instansi pendidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN).

### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah objek-objek riset yang berada dalam jumlah yang lebih kecil dan diasumsikan sebagai perwujudan seluruh populasi riset yang diinginkan oleh (Sugiyono, 2009). Untuk teknik pengambilan sampel yang dipergunakan adalah teknik sensus. Teknik sensus sendiri merupakan metode pengambilan sampel dimana seluruh populasi dijadikan sampel yang sehingga seluruh guru yang bekerja di Madrasah Aliyah Negeri Demak atau MAN Demak dengan jumlah sebanyak 92 orang. Persamaan *sampling sensus* dijabarkan pada persamaan berikut:

$$\sum n = \sum N$$

Keterangan:

$\sum n$  = Jumlah Sampel Penelitian

$\sum N$  = Jumlah Populasi Penelitian

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber data pada penelitian ini adalah jawaban langsung dari para responden serta jurnal-jurnal ilmiah yang didapatkan melalui *surfing* internet. Berbasis pada keterangan ini maka dapat disimpulkan bahwa data-data penelitian berjenis data primer dan data sekunder.

#### 3.3.1 Data Primer

Ghozali (2013) Data yang diperoleh langsung dari partisipan riset yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung. Data primer yang akan dianalisis pada penelitian ini adalah lembar hasil jawaban kuesioner responden yang diperoleh melalui



survei lapangan (peneliti langsung mengambil data hasil jawaban di Madrasah Aliyah Negeri Demak).

### **3.3.2 Data sekunder**

Satune Sugiono (2011) Data sekunder adalah data yang didapatkan melalui jurnal, artikel, maupun media lainnya sehingga data tersebut perolehannya tidak langsung dari responden tetapi melalui media tertentu.

## **3.4 Metode Pengumpulan Data**

### **3.4.1 Metode Kuesioner**

Metode kuesioner adalah cara mengumpulkan data melalui pembagian lembar kuesioner untuk diisi para responden sehingga diperoleh suatu data yang dapat dipertanggungjawabkan. Kuesioner yang digunakan untuk mengambil data dari responden pada penelitian ini adalah kuesioner tertutup dan terbuka. Untuk pertanyaan tertutup Jawaban responden diharuskan sesuai dengan keinginan peneliti yaitu angka 1-5 berbasis pada nilai Skala Likert (Akmal and Danupranata, 2016). Sementara untuk jawaban kuesioner terbuka, peneliti memberikan kebebasan responden untuk memberikan tanggapan dan pendapatnya terkait kuesioner yang diajukan. Makna dari tiap angka Skala Likert menjelaskan tanggapan responden pada kuesioner yang diajukan.

- 5 = Sangat Setuju
- 4 = Setuju

- 3 = Sangat Cukup
- 2 = Tidak Setuju
- 1 = Sangat Tidak Setuju

### 3.4.2 Metode Studi Pustaka

Metode studi pustaka adalah metode pengumpulan data penelitian melalui pembelajaran bahan-bahan referensi ilmiah seperti jurnal-jurnal maupun artikel ilmiah untuk diambil datanya sebagai data referensi penelitian. Artikel ilmiah yang menjadi referensi penelitian ini meliputi artikel ilmiah internasional dan artikel ilmiah nasional.

### 3.5 Definisi Operasional dan Indikator

Definisi operasional serta indikator pengukuran variabel-variabel penelitian dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

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

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Nilai Skala
1.	Kepemimpinan Transformasional ( <i>Transformational Leadership</i> )	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dengan mengutamakan kepentingan bersama/organisasi dibandingkan kepentingan pribadi melalui tindakan pemahaman rekan kerja. (Arifiani, Astuti and Ruhana, 2016)	1. Pengaruh Idealis 2. Pertimbangan Individual 3. Stimulasi Intelektual 4. Motivasi Inspirasional	Skala Likert 1-5
2.	Motivasi Kerja ( <i>Job Motivation</i> )	Motivasi kerja adalah dorongan-dorongan yang	1. Aktualisasi Diri	Skala Likert

	berasal dari dalam diri sendiri maupun orang lain baik berupa dorongan morill (nasihat) maupun materil agar bersedia melakukan suatu pekerjaan dengan lebih maksimal. (Susanty and Baskoro, 2012)	2. Kepastian Jenjang Karir 3. Pengembangan Kompetensi Diri 4. Dukungan Pimpinan Instansi	1-5
3. Kepuasan Kerja ( <i>Job Satisfaction</i> )	Kepuasan kerja ialah perasaan puas dan bangga pada suatu pekerjaan yang dirasakan oleh guru atas hasil kerja yang telah dilakukannya. (Laosebikan <i>et al.</i> , 2018)	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Nilai Pendapatan dan Insentif 3. Kondisi Lingkungan Kerja 4. Rekan Kerja	Skala Likert 1-5
4. Kinerja Guru ( <i>Job Performance</i> )	Kinerja guru adalah hasil akhir dari pekerjaan yang dilakukan oleh seorang guru. (Kustiani ,2012).	1. Kualitas dalam mengajar 2. Kuantitas mengajar 3. Ketepatan waktu penyelesaian tugas 4. Target Kerja yang diraih	Skala Likert 1-5

### 3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data-data penelitian dengan acuan indikator-indikator variabel. Analisis kuantitatif digunakan untuk menguji data secara statistik sehingga didapatkan kesimpulan ilmiah yang diinginkan peneliti.

### 3.7 Uji Instrumen Data

#### 3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas dipergunakan peneliti untuk mencari apakah instrumen-instrumen riset tergolong valid atau tidak serta menyangkut tingkat kepercayaan pada hasil pengukuran oleh instrument yang dipergunakan (Tucunan, Supartha and Riana, 2014). Valid artinya kuesioner tersebut memenuhi asumsi keabsahan dalam menjelaskan indikator-indikator variabel riset. Artinya data yang dihasilkan dapat dipercaya dan sesuai realitas di lapangan (Sugiyono, 2009:172). Uji validitas pada riset ini mengacu pada nilai  $r$  hitung dengan kriteria:

1.  $r$  hitung lebih besar dari nilai  $r$  tabel maka kuesioner atau pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mencari data riset memenuhi asumsi validitas.
2.  $r$  hitung lebih kecil dari nilai  $r$  tabel maka kuesioner atau pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mencari data riset tidak memenuhi asumsi validitas.

#### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas atau kehandalan dipergunakan untuk mengidentifikasi handal (reliabel) atau tidak kuesioner-kuesioner riset. Ghozali (2013) menuturkan sebuah kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden atas kuesioner yang diajukan tetap konsisten meskipun direalisasikan pengajuan kuesioner berkali-kali. Uji reliabilitas riset ini didasarkan pada koefisien *cronbach alpha* dengan kriteria:

1. *Cronbach Alpha*  $> 0,06$  mengindikasikan bahwa kuesioner riset reliabel

2. *Cronbach Alpha* < 0,06 mengindikasikan bahwa kuesioner riset tidak reliabel atau handal.

### 3.8 Path Analysis

Berbasis pada hipotesis-hipotesis riset yang telah diajukan maka diperoleh persamaan model regresi sebagai berikut:

$$MK = aKT + e$$

$$KK = bKT + e$$

$$KKy = c_0 MK + c_1 KK + c_2 KT + e$$

Keterangan:

KKy = Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

KT = Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

MK = Motivasi Kerja (*Job Motivation*)

KK = Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

a, b, c<sub>0</sub>-c<sub>2</sub> = Koefisien Regresi

e = Koefisien *error* (*error term*)

### 3.9 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t ditujukan untuk menguji apakah hipotesis-hipotesis yang dirumuskan di dalam riset ini terbukti benar atau tidak secara ilmiah (melalui analisis-*analisis keilmuan*) (Subudi, 2016). Uji hipotesis direalisasikan dengan cara uji analisis

persamaan regresi berganda yang telah dirumuskan sebelumnya dengan melihat nilai *significance* (Sig.).

1. Nilai signifikansi  $< 0,05$  mengindikasikan hipotesis riset terbukti signifikan sehingga dapat diterima. Artinya terdapat pengaruh antara variabel bebas pada variabel terikat.
2. Nilai signifikansi  $> 0,05$  mengindikasikan hipotesis riset terbukti tidak signifikan sehingga ditolak. Artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas pada variabel terikat.

### 3.10 Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi dari variabel terikat riset (Damayanti, Hanafi and Cahyadi, 2018). Nilai kemampuan dari variabel bebas riset dicerminkan melalui nilai *Adjusted R-Squared* uji analisis data dengan kriteria sebagai berikut:

1. Nilai *Adjusted R-Squared* memiliki prosentase yang mendekati 100 % mengindikasikan kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat semakin besar.
2. Nilai *Adjusted R-Squared* memiliki prosentase yang jauh dari 100% mengindikasikan kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat semakin kecil.



### 3.11 Sobel Test (Uji Sobel)

Pengetesan Sobel direalisasikan untuk mengidentifikasi mampu tidaknya variabel intervening (mediasi) riset memediasi pengaruh tidak langsung antara variabel bebas pada variabel terikat (Putra and Sudibya, 2019). Berikut persamaan manual untuk melakukan pengujian Sobel:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Keterangan:

Z = Koefisien Sobel

a = Koefisien regresi variabel bebas pada variabel intervening

b = Koefisien regresi variabel intervening pada variabel terikat

SE<sub>a</sub> = Koefisien standar *error* dari pengaruh variabel terikat pada variabel intervening

SE<sub>b</sub> = Koefisien standar *error* dari pengaruh variabel intervening pada variabel terikat

Jika nilai z yang diperoleh dalam analisis Sobel melebihi nilai t tabel Sobel, maka dapat disimpulkan bahwa variabel intervening dalam penelitian mampu memediasi pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Sebaliknya, jika nilai z lebih kecil dari nilai t tabel Sobel, ini menunjukkan bahwa variabel intervening tidak memiliki efek mediasi yang signifikan dalam hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

Selain penghitungan manual, terdapat pula metode alternatif untuk menguji efek mediasi dengan menggunakan kalkulator Sobel (Sobel Calculator). Adapun kriteria

dan ketentuan yang digunakan dalam uji Sobel dengan kalkulator Sobel adalah sebagai berikut:

1. Nilai *Sig 2 tailed* uji sobel  $< 0,05$  mengindikasikan bahwa variabel intervening mampu memediasi pengaruh antara variabel bebas pada variabel terikat.
2. Nilai *Sig 2 tailed* uji sobel  $> 0,05$  mengindikasikan bahwa variabel intervening tidak mampu memediasi pengaruh antara variabel bebas pada variabel terikat



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Analisis Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Umum Penelitian

Implementasi penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi besarnya nilai dan sifat pengaruh yang diberikan pada variabel independen mencakup kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Responden yang diteliti pada studi ini adalah seluruh guru yang bekerja di Madrasah Aliyah Negeri Demak dengan jumlah sebanyak 92 orang dengan penjelasan detail sebagai berikut:

**Tabel 4. 1**  
**Data Perincian Responden**

No	Perincian Responden	Jumlah	Prosentase
1.	Jenis Kelamin		
	Laki-Laki	29	32 %
	Perempuan	63	68 %
2.	Usia		
	25 – 35 Tahun	15	16 %
	36 – 45 Tahun	42	46 %
	46 – 60 Tahun	35	38 %
3.	Status		
	Guru PNS	30	33 %
	Guru Non PNS	62	67 %
4.	Lama Waktu Mengajar		
	1-10 Tahun	35	38 %
	11 – 20 Tahun	40	43 %
	Diatas 20 Tahun	17	19 %
	Jumlah Keseluruhan Responden	92	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berpedoman pada Tabel 4.1 diperoleh keterangan bahwa guru dengan jenis kelamin perempuan berjumlah lebih dominan dibandingkan dengan guru laki-laki. Penjelasan ini mengindikasikan bahwa mayoritas guru Madrasah Aliyah Negeri Demak adalah guru perempuan. Ini artinya mata pencaharian sebagai guru cenderung lebih disukai oleh kaum perempuan dibandingkan dengan kaum laki-laki. Dari segi usia, guru yang berusia 36 hingga 45 tahun berjumlah paling banyak sementara guru yang berusia 25 sampai 35 tahun berjumlah paling sedikit. Hal ini berarti sebagian besar guru merupakan guru yang sudah memiliki pengalaman mengajar yang cukup lama sehingga kinerja yang dihasilkan bagi instansi MAN Demak menjadi semakin optimal. Untuk status guru, jumlah guru non PNS berjumlah lebih banyak dibandingkan dengan guru bersatus PNS. Ini artinya mayoritas guru merupakan pegawai Non PNS.

Dari segi lama waktu mengajar, jumlah guru dengan lama waktu mengajar 11 – 20 tahun berjumlah paling banyak sementara guru dengan lama waktu mengajar diatas 20 tahun berjumlah paling sedikit. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan para guru terhadap instansi termasuk tinggi karena para guru mampu bertahan untuk bekerja bagi instansi MAN Demak dalam periode waktu yang lebih dari 10 tahun. Selain itu penjelasan tersebut mengindikasikan bahwa nilai komitmen para guru untuk mendedikasikan waktu dan usahanya untuk meraih tujuan organisasi termasuk tinggi.

## 4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

### 4.1.2.1 Kepemimpinan Transformasional

Nilai kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan indikator-indikator yang meliputi pengaruh idealis, pertimbangan individual, stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional. Berikut hasil analisis deskriptif dari variabel kepemimpinan transformasional:

**Tabel 4. 2**  
**Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional**

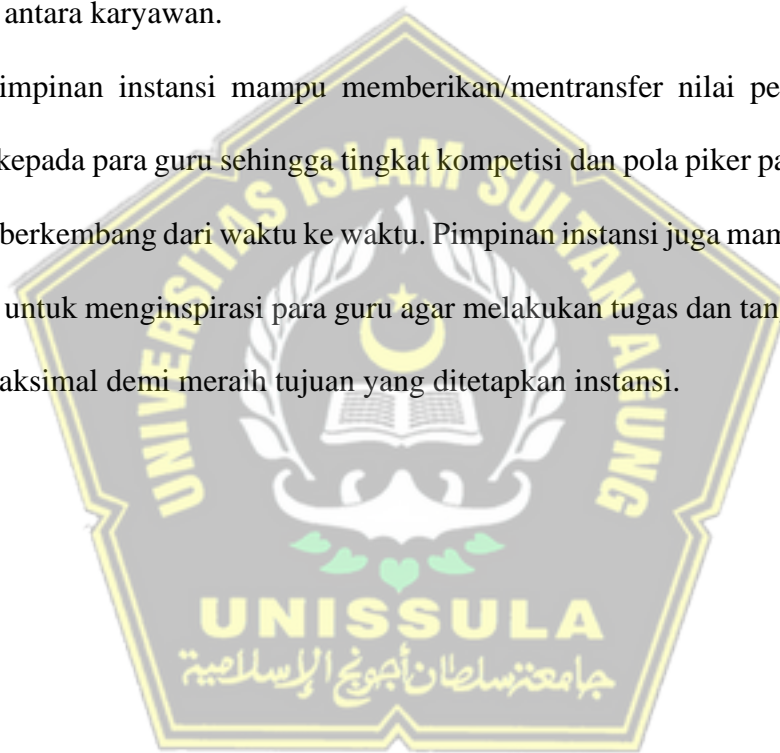
No	Indikator Variabel	Frekuensi										Rata-Rata
		SS		S		CS		TS		STS		
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
1.	Pengaruh idealis	45	225	40	160	6	18	1	2	0	0	4.40
2.	Pertimbangan individual	30	150	54	216	8	24	0	0	0	0	4.24
3.	Stimulasi intelektual	35	175	51	204	6	18	0	0	0	0	4.32
4.	Motivasi inspirasional	44	220	40	160	6	18	2	4	0	0	4.37
Nilai Rata-Rata Indikator											4.33	

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berpedoman pada Tabel 4.2 diperoleh keterangan bahwa nilai rata-rata dari keseluruhan indikator variabel kepemimpinan transformasional adalah 4,33. Ini artinya penilaian para guru MAN Demak terhadap implementasi kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pihak pimpinan instansi termasuk pada kategori tinggi yang menjadi indikasi bahwa implementasi gaya kepemimpinan transformasional mampu dilakukan dengan cukup baik. Para pemimpin instansi mampu memberikan pengaruh idealisme yang dimiliki kepada para guru dimana idealisme pimpinan ialah meraih visi dan misi instansi, bekerja dengan sepenuh hati serta menyelesaikan tugas dengan hasil maksimal sehingga para guru kemudiann

mengikuti pola pikir idealis yang dimiliki pimpinan dengan tujuan meraih visi dan misi instansi serta mendapatkan hasil kerja yang lebih baik. Para pimpinan instansi juga memiliki nilai pertimbangan individual yang tinggi dimana hal ini berarti pimpinan instansi mampu memahami kepentingan antara satu karyawan dengan karyawan lain sehingga tidak terjadi kesalahpahaman akibat perilaku pimpinan yang tidak adil terhadap antara karyawan.

Pimpinan instansi mampu memberikan/mentransfer nilai pengetahuan yang dimiliki kepada para guru sehingga tingkat kompetensi dan pola pikir para guru menjadi semakin berkembang dari waktu ke waktu. Pimpinan instansi juga mampu memberikan motivasi untuk menginspirasi para guru agar melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal demi meraih tujuan yang ditetapkan instansi.



#### **4.1.2.2 Motivasi Kerja**

Nilai motivasi kerja karyawan diukur dengan menggunakan indikator-indikator yang meliputi aktualisasi diri, kepastian jenjang karir, pengembangan



kompetensi diri serta dukungan pimpinan instansi. Berikut hasil analisis deskriptif variabel motivasi kerja:

**Tabel 4. 3**  
**Hasil Analisis Deskriptif Motivasi Kerja**

No	Indikator Variabel	Frekuensi										Rata-Rata
		SS		S		CS		TS		STS		
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
1.	Aktualiasasi diri	38	190	48	192	6	18	0	0	0	0	4.35
2.	Kepastian jenjang karir	30	150	52	208	8	24	2	4	0	0	4.20
3.	Pengembangan kompetensi diri	30	150	52	208	10	30	0	0	0	0	4.22
4.	Dukungan pimpinan instansi	47	235	40	160	4	12	1	2	0	0	4.45
Nilai Rata-Rata Indikator											4.30	

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berbasis pada Tabel 4.3 diperoleh keterangan bahwa nilai rata-rata dari keseluruhan indikator variabel motivasi kerja adalah 4,30. Ini artinya para guru memiliki nilai motivasi kerja yang kuat dalam bekerja untuk menghasilkan hal terbaik bagi instansi. Para guru dalam melaksanakan pekerjaan didorong dengan adanya nilai aktualisasi diri atau keinginan kuat untuk diakui segala usahanya bagi instansi. Para guru dimotivasi pada kepastian jenjang karir sebagai guru yang berkelanjutan yang ditetapkan oleh pihak MAN Demak (menjadi guru tetap setelah periode waktu tertentu). Selain itu para guru dalam bekerja dimotivasi pada keinginan pengembangan kompetensi diri para guru untuk menjadi guru yang lebih ahli serta berkompetensi kuat terhadap beragam materi pembelajaran. Para guru juga diberi motivasi kuat oleh pihak pimpinan instansi untuk memberikan upaya serta kinerja yang lebih optimal.

### 4.1.2.3 Kepuasan Kerja

Nilai kepuasan kerja diukur dengan menggunakan indikator-indikator yang meliputi pekerjaan itu sendiri, nilai pendapatan, lingkungan kerja dan rekan kerja. Berikut hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja:

**Tabel 4. 4**  
**Hasil Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja**

No	Indikator Variabel	Frekuensi										Rata-Rata
		SS		S		CS		TS		STS		
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
1.	Pekerjaan itu sendiri	30	150	58	232	4	12	0	0	0	0	4.28
2.	Nilai pendapatan dan insentif	43	215	46	184	1	3	2	4	0	0	4.41
3.	Kondisi lingkungan kerja	41	205	49	196	1	3	1	2	0	0	4.41
4.	Rekan kerja	42	210	47	188	3	9	0	0	0	0	4.42
Nilai Rata-Rata Indikator											4.38	

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berbasis pada Tabel 4.4 diperoleh keterangan bahwa nilai rata-rata dari keseluruhan indikator variabel kepuasan kerja adalah 4,38. Ini artinya para guru menilai bahwa merasakan kepuasan dalam bekerja di instansi MAN Demak dalam periode yang berkelanjutan. Para guru memiliki nilai semangat dan *passion* yang kuat dalam bidang pemberian pengajaran materi bagi para peserta didik. Para guru merasa puas dengan jumlah nilai pendapatan dan insentif yang diberikan oleh pihak instansi. Kondisi lingkungan kerja pada lingkup instansi MAN Demak terbukti kondusif sehingga memberikan rasa nyaman para guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Para guru juga merasa rekan kerja di instansi MAN Demak memiliki kepribadian yang baik serta saling menghormati satu dengan lainnya sehingga mendorong kepuasan kerja yang semakin tinggi.

#### 4.1.2.4 Kinerja Karyawan

Nilai kinerja karyawan diukur dengan menggunakan indikator-indikator yang meliputi kualitas mengajar, kuantitas kegiatan mengajar, ketepatan waktu penyelesaian tugas serta target kerja yang mampu diraih. Berikut hasil analisis deskriptif variabel kinerja karyawan:

**Tabel 4. 5**  
**Hasil Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan**

No	Indikator Variabel	Frekuensi										Rata-Rata
		SS		S		CS		TS		STS		
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
1.	Kualitas mengajar	30	150	59	236	3	9	0	0	0	0	4.29
2.	Kuantitas kegiatan mengajar	54	270	36	144	2	6	0	0	0	0	4.57
3.	Ketepatan waktu penyelesaian tugas	38	190	53	212	1	3	0	0	0	0	4.40
4.	Target kerja yang mampu diraih	53	265	34	136	4	12	1	2	0	0	4.51
Nilai Rata-Rata Indikator											4.44	

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berbasis pada Tabel 4.5 diperoleh keterangan bahwa nilai rata-rata dari keseluruhan indikator adalah 4,44. Ini artinya para guru menilai bahwa nilai kinerja yang telah diberikan kepada instansi MAN Demak sudah cukup optimal dan konsisten. Para guru mampu menghasilkan kinerja pengajaran yang berkualitas baik kepada para peserta didik. Para guru juga memiliki nilai kuantitas kerja yang tinggi dimana para guru sebagian besar telah memasuki masa kerja antara 11 hingga 20 tahun. Para guru juga mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mengajar peserta didik dengan tepat waktu. Para guru juga mampu meraih target kerja yang tinggi sesuai dengan yang ditetapkan pihak instansi.

### 4.1.3 Uji Instrumen Penelitian

#### 4.1.3.1 Uji Validitas

Uji validitas instrumen menggunakan indikasi nilai r-hitung dengan hasil yang dituliskan pada tabel sebagai berikut (nilai r-tabel diketahui sebesar 0,205):

**Tabel 4. 6**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen**

No.	Variabel	Instrumen Variabel	Nilai r-hitung	Nilai r-tabel
1.	Kepemimpinan Transformasional (KT)	KT.1	0,671	0,205
		KT.2	0,670	
		KT.3	0,697	
		KT.4	0,727	
2.	Motivasi Kerja (MK)	MK.1	0,656	0,205
		MK.2	0,659	
		MK.3	0,786	
		MK.4	0,632	
3.	Kepuasan Kerja (KK)	KK.1	0,675	0,205
		KK.2	0,680	
		KK.3	0,602	
		KK.4	0,601	
4.	Kinerja Karyawan (KKy)	KKy.1	0,639	0,205
		KKy.2	0,616	
		KKy.3	0,686	
		KKy.4	0,618	

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berbasis pada Tabel 4.6 tersebut, diperoleh keterangan bahwa nilai r-hitung untuk seluruh instrumen variabel lebih tinggi dibandingkan nilai r-tabel (0,205). Keterangan tersebut mengindikasikan bahwa seluruh instrumen variabel terbukti valid. Hal ini berarti seluruh instrumen variabel terbukti tepat untuk memperoleh data primer dari para guru.

### 4.1.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas instrumen menggunakan indikasi nilai *cronbach alpha* dengan hasil yang dituliskan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4. 7**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Batas <i>Cronbach Alpha</i>
1.	Kepemimpinan Transformasional (KT)	0,774	0,60
2.	Motivasi Kerja (MK)	0,770	
3.	Kepuasan Kerja (KK)	0,746	
4.	Kinerja Karyawan (KKy)	0,744	

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berbasis pada Tabel 4.7 diperoleh keterangan bahwa nilai *cronbach alpha* untuk seluruh variabel lebih tinggi dibandingkan nilai batas *cronbach alpha* (0,60). Keterangan ini mengindikasikan bahwa seluruh instrumen variabel terbukti reliabel/handal. Hal ini berarti seluruh instrumen terbukti mampu menghasilkan nilai jawaban yang konsisten dari para guru selaku responden.

### 4.1.4 Path Analysis (Analisis Jalur)

#### 4.1.4.1 Persamaan Regresi

Hasil analisis jalur pada ketiga model regresi penelitian ini dituliskan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4. 8**  
**Path Analysis**

Model Regresi	Variabel Dependen	Variabel Independen	R	Adjusted R-Square	Koef Jalur	t	Sig	Efek Lsg	Efek Tdk Lsg	Efek Total
1.	MK	KT	0,655	0,423	0,655	8,225	0,000	0,655		
2.	KK	KT	0,495	0,236	0,495	5,399	0,000	0,495		
3.	KKy	MK	0,750	0,547	0,229	2,077	0,041	0,229	0,149	0,804
KK		0,436			4,544	0,000	0,436	0,215	0,710	
KT		0,198			2,114	0,037	0,198			

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berbasis pada Tabel 4.8 diperoleh hasil persamaan struktural yaitu sebagai berikut:

$$\text{Persamaan 1 } MK = 0,655 \text{ KT}$$

$$\text{Persamaan 2 } KK = 0,495 \text{ KT}$$

$$\text{Persamaan 3 } KKy = 0,229 \text{ MK} + 0,436 \text{ KK} + 0,198 \text{ KT}$$

Keterangan:

KT = Kepemimpinan Transformasional

MK = Motivasi Kerja

KK = Kepuasan Kerja

KKy = Kinerja Karyawan

Berbasis pada Tabel 4.8 persamaan Model 1 diperoleh keterangan bahwa:

Penjelasan persamaan regresi 1:

1. Koefisien regresi kepemimpinan transformasional (KT) sebesar 0,655 dengan arah positif. Ini artinya sifat pengaruh yang diberikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja adalah positif sehingga semakin tinggi implementasi kepemimpinan transformasional berdampak terhadap



peningkatan nilai motivasi kerja. Implementasi kepemimpinan transformasional yang semakin rendah akan berdampak terhadap penurunan nilai motivasi kerja. Artinya apabila penerapan kepemimpinan transformasional dalam suatu instansi tinggi akan mendorong nilai motivasi kerja yang lebih kuat bagi para anggota organisasi. Demikian ketika nilai implementasi kepemimpinan transformasional turun maka akan menurunkan semangat anggota instansi dalam bekerja.

Penjelasan persamaan regresi 2:

1. Koefisien regresi kepemimpinan transformasional (KT) sebesar 0,495 dengan arah positif. Ini artinya sifat pengaruh yang diberikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah positif sehingga semakin tinggi implementasi kepemimpinan transformasional berdampak terhadap peningkatan nilai kepuasan kerja. Implementasi kepemimpinan transformasional yang semakin rendah akan berdampak terhadap penurunan nilai kepuasan kerja yang dirasakan anggota organisasi.

Penjelasan persamaan regresi 3:

1. Koefisien regresi kepemimpinan transformasional (KT) sebesar 0,299 dengan arah positif. Ini artinya sifat pengaruh yang diberikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah positif sehingga semakin tinggi implementasi kepemimpinan transformasional berdampak terhadap peningkatan nilai kinerja karyawan. Implementasi kepemimpinan

transformasional yang semakin kecil akan berdampak terhadap penurunan nilai kinerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Koefisien regresi motivasi kerja (MK) sebesar 0,436 dengan arah positif. Ini artinya sifat pengaruh yang diberikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif sehingga semakin tinggi nilai motivasi kerja berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Nilai motivasi kerja yang kecil akan berdampak terhadap penurunan nilai kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan.
3. Koefisien regresi kepuasan kerja (KK) sebesar 0,198 dengan arah positif. Ini artinya sifat pengaruh yang diberikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif sehingga semakin tinggi nilai kepuasan kerja berdampak terhadap peningkatan nilai kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan instansi yang semakin kecil akan berdampak terhadap penurunan nilai kinerja karyawan secara berkelanjutan.

#### 4.1.4.2 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t ditujukan untuk menguji apakah hipotesis-hipotesis yang dirumuskan di dalam penelitian ini terbukti benar atau tidak secara ilmiah (melalui analisis-analisis keilmuan). Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan indikasi nilai t-hitung dan signifikansi dengan hasil dituliskan pada tabel 4.8.

Berbasis pada Tabel 4.8 diperoleh hasil uji hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja

Nilai t-hitung kepemimpinan transformasional sebesar 8,255 dimana nilai ini lebih tinggi t-tabel (1,611) dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Ini artinya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi para pemimpin instansi menerapkan perilaku kepemimpinan transformasional akan meningkatkan nilai motivasi kerja para guru. Maka dari itu berbasis pada penjelasan tersebut hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja

**Diterima.**

2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Nilai t-hitung kepemimpinan transformasional sebesar 5,399 > t-tabel dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Ini artinya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi para pemimpin instansi menerapkan perilaku kepemimpinan transformasional akan meningkatkan nilai kepuasan kerja para guru. Maka dari itu berbasis pada penjelasan tersebut hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

**Diterima.**

3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Nilai t-hitung motivasi kerja sebesar 2,077 > t-tabel dengan taraf signifikansi  $0,041 < 0,05$ . Ini artinya motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja yang

dimiliki para guru akan meningkatkan nilai kinerja yang dihasilkan. Maka dari itu berbasis pada penjelasan tersebut hipotesis yang menyatakan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan **Diterima**.

4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Nilai t-hitung kepuasan kerja sebesar  $4,544 > t\text{-tabel}$  dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Ini artinya kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan para guru akan meningkatkan nilai kinerja yang dihasilkan. Maka dari itu berbasis pada penjelasan tersebut hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan **Diterima**.

5. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Nilai t-hitung kepemimpinan transformasional sebesar  $2,144 > t\text{-tabel}$  dengan taraf signifikansi  $0,037 < 0,05$ . Ini artinya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi perilaku kepemimpinan transformasional yang diterapkan para pemimpin instansi akan meningkatkan nilai kinerja para guru selaku karyawan. Maka dari itu berbasis pada penjelasan tersebut hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan **Diterima**.

#### 4.1.4.3 Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengidentifikasi besarnya kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi dari variabel terikat penelitian.

Uji koefisien determinasi pada penelitian ini menggunakan indikasi nilai *Adjusted R-Square* yang dijelaskan melalui Tabel 4.8.

Berbasis pada Tabel 4.8 diperoleh keterangan antara lain:

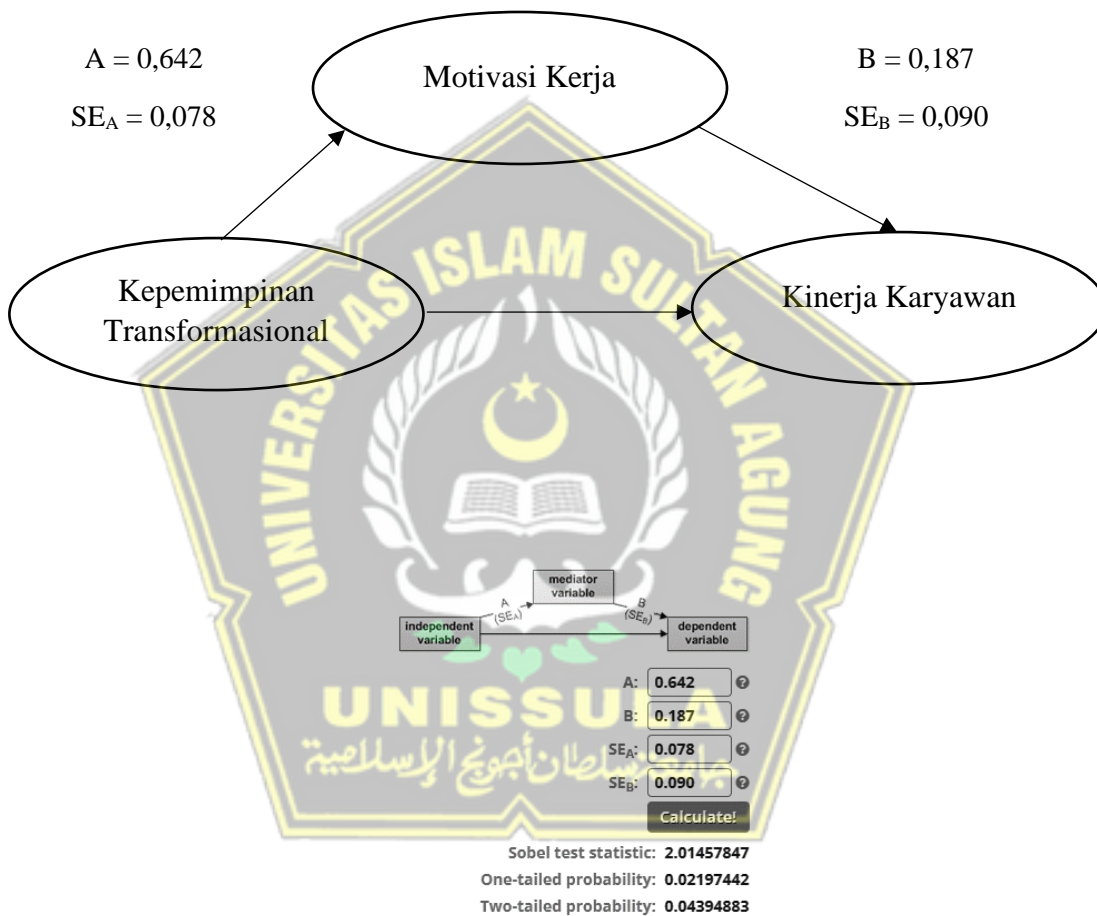
1. Nilai *Adjusted R-Square* pada model regresi 1 adalah 0,432 atau 43,2 %. Ini artinya variabel kepemimpinan transformasional mampu menjabarkan serta memprediksi nilai motivasi kerja hingga sebesar 43,2 % sementara 56,8 % prosentase sisanya dijabarkan dan diprediksi oleh faktor lain di luar penelitian yang dilakukan.
2. Nilai *Adjusted R-Square* pada model regresi 2 adalah 0,236 atau 23,6 %. Ini artinya variabel kepemimpinan transformasional mampu menjabarkan serta memprediksi nilai kepuasan kerja sebesar 23,6 % sementara 76,4 % prosentase sisanya dijabarkan dan diprediksi oleh faktor lain di luar penelitian yang dilakukan.
3. Nilai *Adjusted R-Square* pada model regresi 3 adalah 0,547 atau 54,7 %. Ini artinya variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional mampu menjabarkan serta memprediksi nilai kinerja karyawan sebesar 54,7 % sementara 45,3 % lainnya dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian yang dilakukan.

#### **4.1.5 Uji Sobel**

Pengujian Sobel dilakukan untuk mengidentifikasi mampu tidaknya variabel intervening (mediasi) penelitian memediasi pengaruh tidak langsung antara variabel

bebas terhadap variabel terikat. Uji sobel pada penelitian ini menggunakan indikasi nilai signifikansi uji sobel dengan hasil dituliskan pada bagan sebagai berikut:

**1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja**



**Gambar 4. 1**  
**Hasil Uji Sobel 1**

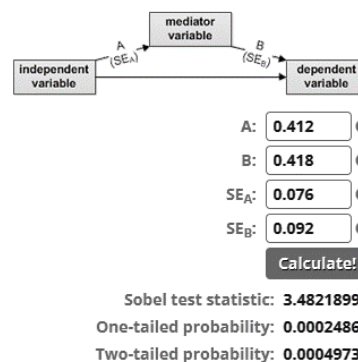
Nilai pengaruh tidak langsung yang diberikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah sebesar  $(A \times B) = 0,642 \times 0,187 = 0,120$ . Penjelasan ini mengindikasikan bahwa nilai pengaruh tidak langsung  $<$



dari nilai pengaruh langsung (0,198). Hal ini berarti variabel motivasi kerja mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Keterangan ini juga diperkuat dengan nilai signifikansi sobel test (*two tailed probability*) sebesar  $0,043 < 0,05$  yang menandakan bahwa variabel motivasi kerja mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Peningkatan nilai implementasi kepemimpinan transformasional akan berdampak pada kenaikan nilai motivasi kerja yang dirasakan karyawan sehingga hal ini kemudian mendorong nilai kinerja karyawan mengalami peningkatan secara signifikan.

## 2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja



### **Gambar 4. 2** **Hasil Uji Sobel 2**

Nilai pengaruh tidak langsung yang diberikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar  $(A \times B) = 0,412 \times 0,418 = 0,172$ . Penjelasan ini mengindikasikan bahwa nilai pengaruh tidak langsung < dari nilai pengaruh langsung (0,198). Hal ini berarti variabel kepuasan kerja mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Keterangan ini juga diperkuat dengan nilai signifikansi sobel test (*two tailed probability*) sebesar  $0,000 < 0,05$  yang menandakan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Realisasi kepemimpinan transformasional yang semakin optimal di dalam lingkup organisasi akan mendorong nilai kepuasan kerja yang dirasakan menjadi semakin tinggi dimana hal tersebut kemudian mendorong performa atau kinerja karyawan yang diberikan bagi organisasi menjadi semakin baik dari waktu ke waktu.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja**

Konklusi uji hipotesis menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja para guru MAN (Madrasah Aliyah Negeri) Demak. Peningkatan implementasi kepemimpinan transformasional para pimpinan

instansi berdampak terhadap peningkatan nilai motivasi kerja para guru. Pengaruh idealisme yang kuat dimana para pimpinan mampu mempengaruhi para guru untuk bersikap lebih idealis untuk mencapai konklusi kerja yang lebih optimal akan berdampak terhadap peningkatan nilai aktualisasi diri para guru. Pertimbangan individual yang diterapkan oleh pimpinan organisasi dimana hal tersebut berdampak pada implementasi nilai keadilan yang lebih optimal di dalam lingkup instansi akan meningkatkan nilai kepastian jenjang karir para guru untuk berkarir sebagai guru profesional. Stimulasi intelektual yang tinggi dimana pimpinan instansi MAN Demak mampu mentransfer ilmu pengetahuan yang dimiliki untuk mengembangkan kemampuan para guru berdampak terhadap pengembangan kompetensi yang dimiliki diri para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pimpinan instansi yang terbukti mampu memberikan nilai motivasi inspirasional kepada para guru akan meningkatkan nilai dukungan yang diberikan pimpinan terhadap para guru dalam bekerja untuk meraih target dan tujuan instansi.

Konklusi analisis ini, terbukti mendukung konklusi analisis pada riset sebelumnya oleh Sanjaya dan Baharuddin (2014); Tucunan, Supartha dan Riana, (2014); Aunjum, Abbas dan Sajid (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **4.2.2 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja**

Konklusi uji hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja para guru MAN (Madrasah Aliyah Negeri) Demak. Peningkatan implementasi kepemimpinan transformasional para pimpinan

instansi berdampak terhadap peningkatan nilai kepuasan kerja yang dirasakan para guru. Pimpinan instansi yang mampu memberikan pengaruh idealis yang kuat terhadap para guru berdampak terhadap peningkatan kepuasan para guru terhadap pekerjaan yang diberikan. Pimpinan instansi yang terbukti mampu menerapkan pertimbangan individu untuk menerapkan perilaku yang adil bagi seluruh anggota guru di dalam lingkup instansi berdampak terhadap kesesuaian nilai pendapatan dan insentif yang diberikan pihak instansi terhadap para guru. Pimpinan instansi yang mampu menstimulus dan mentransfer ilmu pengetahuan untuk pengembangan kemampuan para guru dalam melaksanakan pekerjaannya berdampak terhadap kondisi lingkungan kerja yang menjadi lebih nyaman dan kondusif. Pimpinan instansi mampu memberikan motivasi dan inspirasi bagi para guru berdampak terhadap dorongan rekan kerja untuk saling mendukung antara satu dengan lainnya guna memperoleh target instansi.

Konklusi analisis ini, terbukti mendukung konklusi analisis pada riset sebelumnya oleh Akmal dan Danupranata(2016); Subudi dan Susastra(2016); Eliyana, Sawitri dan Bramantyo(2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4.2.3 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

Konklusi uji hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Implementasi kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik oleh pihak pimpinan instansi berdampak terhadap peningkatan nilai kinerja para guru MAN Demak. Pimpinan instansi yang mampu memberikan pengaruh kepada para guru untuk bersikap lebih idealis dalam

melaksanakan tugas secara lebih baik berdampak terhadap peningkatan nilai kualitas guru dalam mengajar para peserta didik sebagai tugas utama seorang guru. Pertimbangan individual pimpinan instansi terhadap para guru untuk mendukung penerapan sikap keadilan di dalam instansi berdampak terhadap peningkatan kuantitas kegiatan mengajar yang mampu dilakukan oleh para guru. Stimulasi intelektual yang mampu dilakukan pimpinan dimana pimpinan instansi mampu memberikan nilai pengetahuan kepada para guru untuk meningkatkan kapabilitasnya berdampak terhadap peningkatan ketepatan waktu penyelesaian tugas oleh para guru. Pimpinan instansi yang terbukti mampu memberikan nilai motivasi dan menginspirasi para guru dalam melaksanakan tugasnya berdampak terhadap peningkatan target kerja yang mampu diraih.

Konklusi analisis ini mendukung konklusi analisis pada riset sebelumnya oleh dilakukan oleh Arifiani, Astuti dan Ruhana(2016); Gachengo dan Wekesa(2017); Kustiani dan Yunarifah(2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **4.2.4 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan**

Konklusi uji hipotesis membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pimpinan instansi mampu mempengaruhi para guru untuk bertindak lebih idealis dalam mengkonklusikan kinerja yang lebih maksimal bagi instansi sehingga rasa puas terhadap pekerjaan mengalami peningkatan dimana hal ini akan berdampak pada kenaikan nilai kualitas mengajar para guru. Pimpinan instansi dapat menerapkan pola pertimbangan individual antara guru dan rekan kerjanya untuk

mengkonklusikan pola kepemimpinan yang adil sehingga nilai pendapatan dan insentif yang diberikan menjadi lebih sesuai dimana hal ini mendorong kenaikan nilai kuantitas dari kegiatan pengajaran yang dilakukan. Pemimpin instansi dapat mentransfer ilmu yang dimiliki kepada para guru sehingga menciptakan kondisi kerja yang lebih baik dalam lingkup instansi dimana hal ini kemudian berdampak pada ketepatan waktu penyelesaian tugas yang dilakukan. Pimpinan instansi mampu memotivasi serta menginspirasi para guru untuk bekerja dengan lebih maksimal sehingga kapabilitas rekan kerja dalam membantu meraih target pekerjaan menjadi semakin tinggi. Hal ini kemudian berdampak pada peningkatan nilai target kinerja yang mampu diraih para guru.

Konklusi analisis ini mendukung konklusi analisis pada riset sebelumnya oleh Muogbo dan Uju(2013); Hamid dan Ruhana(2014) serta Arifiani, Astuti dan Ruhana(2016) menyimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan meningkatkan nilai kinerja karyawan bagi organisasi.

#### **4.2.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Konklusi uji hipotesis membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peningkatan implementasi kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh para pimpinan instansi berdampak terhadap peningkatan nilai motivasi kerja sehingga menaikkan nilai kinerja para guru MAN Demak terhadap instansi. Pimpinan instansi mampu mempengaruhi para guru untuk bersikap lebih idelis dalam menyelesaikan tugas berdampak terhadap peningkatan nilai aktualisasi diri para guru sehingga nilai kualitas mengajar para guru menjadi semakin



tinggi. Pimpinan instansi mampu menerapkan pertimbangan individual terhadap para anggota guru berdampak pada peningkatan kepastian jenjang karir sehingga kuantitas kegiatan mengajar yang diterapkan para guru menjadi semakin tinggi. Pimpinan instansi mampu memberikan stimulus keilmuan kepada para guru sehingga meningkatkan pengembangan potensi yang dimiliki dimana hal tersebut mendorong kenaikan nilai ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas. Pimpinan instansi mampu memberikan motivasi dan menjadi inspirasi para guru sehingga menaikkan nilai dukungan yang diberikan kepada guru dalam memenuhi tugas yang diberikan. Hal ini kemudian mendorong peningkatan nilai target kerja yang mampu diraih bagi instansi.

Konklusi analisis ini mendukung konklusi analisis pada riset sebelumnya oleh Mangkunegara dan Miftahuddin(2016); Hanafi dan Cahyadi(2018) serta Gachengo dan Wekesa(2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dari konklusi mampu meningkatkan nilai kinerja karyawan bagi instansi.

#### **4.2.6 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja**

Konklusi uji hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui perantara variabel motivasi kerja. Peningkatan implementasi kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh para pimpinan instansi berdampak terhadap peningkatan nilai motivasi kerja sehingga menaikkan nilai kinerja para guru MAN Demak terhadap instansi. Pimpinan instansi mampu mempengaruhi para guru untuk bersikap lebih idelis dalam menyelesaikan tugas berdampak terhadap peningkatan nilai

aktualisasi diri para guru sehingga nilai kualitas mengajar para guru menjadi semakin tinggi. Pimpinan instansi mampu menerapkan pertimbangan individual terhadap para anggota guru berdampak pada peningkatan kepastian jenjang karir sehingga kuantitas kegiatan mengajar yang diterapkan para guru menjadi semakin tinggi. Pimpinan instansi mampu memberikan stimulus keilmuan kepada para guru sehingga meningkatkan pengembangan potensi yang dimiliki dimana hal tersebut mendorong kenaikan nilai ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas. Pimpinan instansi mampu memberikan motivasi dan menjadi inspirasi para guru sehingga menaikkan nilai dukungan yang diberikan kepada guru dalam memenuhi tugas yang diberikan. Hal ini kemudian mendorong peningkatan nilai target kerja yang mampu diraih bagi instansi.

Konklusi analisis ini, terbukti mendukung konklusi analisis pada riset sebelumnya oleh Mangkunegara dan Miftahuddin(2016); Hanafi dan Cahyadi(2018) serta Gachengo dan Wekesa(2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi dari konklusi implementasi kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan nilai kinerja karyawan bagi instansi.

#### **4.2.7 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

Konklusi uji hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja. Pimpinan instansi mampu mempengaruhi para guru untuk bertindak lebih idealis dalam mengkonklusikan kinerja yang lebih maksimal bagi instansi sehingga rasa puas terhadap pekerjaan mengalami peningkatan dimana hal ini

akan berdampak pada kenaikan nilai kualitas mengajar para guru. Pimpinan instansi dapat menerapkan pola pertimbangan individual antara guru dan rekan kerjanya untuk mengkonklusikan pola kepemimpinan yang adil sehingga nilai pendapatan dan insentif yang diberikan menjadi lebih sesuai dimana hal ini mendorong kenaikan nilai kuantitas dari kegiatan pengajaran yang dilakukan. Pemimpin instansi dapat mentransfer ilmu yang dimiliki kepada para guru sehingga menciptakan kondisi kerja yang lebih baik dalam lingkup instansi dimana hal ini kemudian berdampak pada ketepatan waktu penyelesaian tugas yang dilakukan. Pimpinan instansi mampu memotivasi serta menginspirasi para guru untuk bekerja dengan lebih maksimal sehingga kapabilitas rekan kerja dalam membantu meraih target pekerjaan menjadi semakin tinggi. Hal ini kemudian berdampak pada peningkatan nilai target kinerja yang mampu diraih para guru.

Konklusi analisis ini, terbukti mendukung konklusi analisis pada riset sebelumnya oleh Muogbo dan Uju(2013); Hamid dan Ruhana(2014) serta Arifiani, Astuti dan Ruhana(2016) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja yang didapatkan karyawan dari konklusi implementasi kepemimpinan transformasional akan meningkatkan nilai kinerja karyawan bagi organisasi.

## BAB V

### KESIMPULAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada konklusi analisis data dan pembahasan, didapatkan beberapa kesimpulan penting antara lain:

1. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi nilai motivasi kerja.
2. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi nilai kepuasan kerja.
3. Motivasi kerja mempengaruhi nilai kinerja karyawan.
4. Kepuasan kerja mempengaruhi nilai kinerja karyawan.
5. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan.
6. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

#### 5.2 Saran

Saran yang dapat diajukan terkait konklusi riset ini antara lain:

1. Variabel yang memberikan nilai pengaruh paling rendah terhadap kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Hal ini terindikasi dari nilai alfa dari variabel motivasi kerja adalah  $0,041 \times 100 = 41 \%$ .

2. Indikator motivasi kerja yang memiliki nilai paling rendah adalah kepastian jenjang karir. Oleh karena itu sebaiknya pihak instansi MAN Demak mampu memberikan nilai kepastian jenjang karir terhadap para guru secara lebih pasti yaitu kenaikan posisi jabatan maupun pengakuan sebagai pegawai tetap setelah melewati masa pengabdian dengan periode waktu tertentu.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Riset ini memiliki beberapa keterbatasan antara lain:

1. Responden riset yang dianalisis masih sebatas pada satu lingkup instansi yaitu MAN Demak.
2. Model riset yang diterapkan masih belum ditambahkan dengan variabel moderasi.

### **5.4 Agenda Penelitian Mendatang**

Diharapkan peneliti di masa mendatang mampu mengembangkan isi dari riset ini guna memperbaiki keterbatasan riset antara lain:

1. Diharapkan peneliti di masa mendatang mampu menambah jumlah responden riset menjadi lebih dari 92 responden.
2. Peneliti di masa mendatang mampu menambahkan variabel lain yang dapat diterapkan sebagai variabel moderasi antara lain komitmen organisasi dan disiplin kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akmal, M. and Danupranata, G. (2016) ‘Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan’, *Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*, 4(5), pp. 286–306.
- Arifiani, R. S., Astuti, E. S. and Ruhana, I. (2016) ‘Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja (Studi pada Tenaga Perawat RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang)’, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 33(1), pp. 127–135.
- Aunjum, A. H., Abbas, G. and Sajid, M. (2017) ‘Transformational Leadership and Employee Motivation in Banking Sector of Pakistan’, *Advances in Economics and Business*, 5(9), pp. 487–494.
- Damayanti, R., Hanafi, A. and Cahyadi, A. (2018) ‘Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang)’, *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*, 15(2), pp. 75–86.
- Eliyana, A., Sawitri, D. and Bramantyo, H. (2018) ‘Is Job Performance Affected By Job Motivation and Job Satisfaction?’, *International Conference of Organizational Innovation*, 18, pp. 911–920.
- Gachengo, V. and Wekesa, S. (2017) ‘Influence of Motivation on Employee Performance: A Case of National Bank of Kenya’, *International Journal of Business, Management and Social Research*, 03(02), pp. 179–185.
- Ghaffari, S., Burgoyne, J. and Nazri, M. (2017) ‘The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia’, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), pp. 92–99.
- Handoyo, L. N., Hamid, D. and Iqbal, M. (2015) ‘The Influence of Leadership Styles on Employee’s Performance Through Work Motivation’, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 22(1), pp. 1–7.
- Hidayati, T. and Rahmawati (2016) ‘The Effect on The Job Satisfaction Organization, Performance of Employees Commitment, and Service Performance’, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 13(1), pp. 1–12.



- Huda, N. (2011) *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BANK SUL-SEL Makassar.*
- Khan, A. H. *et al.* (2012) 'Impact of Job Satisfaction on Employee Performance : An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan', *African Journal of Business Management.*, 6(7), pp. 2697–2705.
- Kristianto, D. (2011) 'Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada RSUD Tugurejo Semarang)', *Jurnal Bisnis Strategi*, 20(2), pp. 52–63.
- Laosebikan, J. O. *et al.* (2018) 'Impact of Job Satisfaction on Employees Performance in Selected', *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 4(8), pp. 22–46.
- Mahardhika, R., Hamid, D. and Ruhana, I. (2014) 'Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Karyawan Pada PT. Axa Financial Indonesia Sales Office Malang)', *Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang*, 3(9), pp. 1–10.
- Mangkunegara, A. A. A. P. and Miftahuddin, M. (2016) 'The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance', *Universal Journal of Management*, 4(4), pp. 189–195.
- Muogbo and Uju, S. (2013) 'The Influence of Motivation on Employees ' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State', *An International Journal of Arts and Humanities*, 2(7), pp. 134–151.
- Putra, K. A. P. M. and Sudibya, I. G. A. (2019) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan', *E-Jurnal Manajemen*, 8(6), pp. 3618–3645.
- Rusdiyanto, W. and Riani, A. L. (2015) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior', *Jurnal Economia*, 11(2), pp. 161–168.
- Sanjaya, A. and Baharuddin, A. (2014) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan', *Ad'ministrare*, 1(1), pp. 1–12.

- Sari, A. E. D. F. (2013) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Simo Kabupaten Boyolali', *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta*, 3(5), pp. 1–26.
- Sari, O. R. and Susilo, H. (2018) 'Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PTPN X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung)', *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 64(1), pp. 28–35.
- Sudiarta, P. (2018) 'The Effect of Transformational Leadership, Work Environment and Organization Commitment Toward Job Satisfaction to Increase Employees' Performance of Warmadewa University', *JAGADITHA*, 5(1), pp. 8–32.
- Susanty, A. and Baskoro, S. W. (2012) 'Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PLN (PERSERO) APD Semarang)', *Program Studi Teknik Industri Universitas Diponegoro*, 3(6), pp. 77–84.
- Thamrin, H. M. (2012) 'The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance', *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), pp. 1–7.
- Tobing, D. S. K. and Syaiful, M. (2016) 'The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Work Motivation and Employee Performance At The State Property Service Office And Auction in East Java Province', *International Journal of Business and Commerce*, 5(6), pp. 37–48.
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G. and Riana, I. G. (2014) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa)', *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), pp. 533–550.
- Yunarifah, U. N. and Kustiani, L. (2012) 'Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. KEBON AGUNG MALANG', *Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang*, 8(2), pp. 145–164.