

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI
BERPRESTASI DALAM PENINGKATAN KINERJA SDM DI SMK SE
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Susiawanti

20402200140

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI
BERPRESTASI DALAM PENINGKATAN KINERJA SDM DI SMK SE
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Disusun Oleh :

Susiawanti

20402200140

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Mei 2024

Pembimbing

Prof. Dr. Ibnu Khajar. SE. M.Si

NIK 210491028

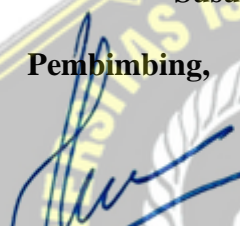
HALAMAN PERSETUJUAN
TESIS
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI DALAM
PENINGKATAN KINERJA SDM DI SMK SE KABUPATEN
KOTAWARINGIN BARAT


Disusun oleh :
Susiawanti
20402200140

Susunan Dewan Penguji


Pembimbing,

Penguji I


Prof. Dr. Ibnu Khajar. SE. M.Si
NIK 210491028

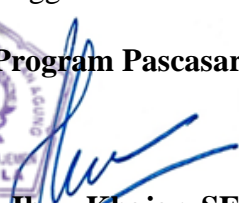

Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si
NIK 210490020

Penguji II


Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho. M.M
NIK 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal Mei 2024

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajar. SE. M.Si
NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :


Nama : Susiawanti
NIM : 20402200140
Konsentrasi : Management
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang berjudul **“KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI DALAM PENINGKATAN KINERJA SDM DI SMK SE KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT “** (Studi pada Kepala Sekolah Tingkat SMP di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat) merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak dilakukan tindakan plagiarisme atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika penulisan karya ilmiah.

Semarang, Mei 2024

Pembimbing

Saya Yang menyatakan



Prof. Dr. Ibnu Khajar. SE. M.Si
NIK 210491028



Susiawanti
NIM 20402200140

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Susiawanti
NIM : 20402200140
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini Menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan Judul :

**“KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI DALAM
PENINGKATAN KINERJA SDM DI SMK SE KABUPATEN
KOTAWARINGIN BARAT “ (Studi pada Kepala Sekolah Tingkat SMP di
Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat)**

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, Mei 2024

Yang menyatakan,



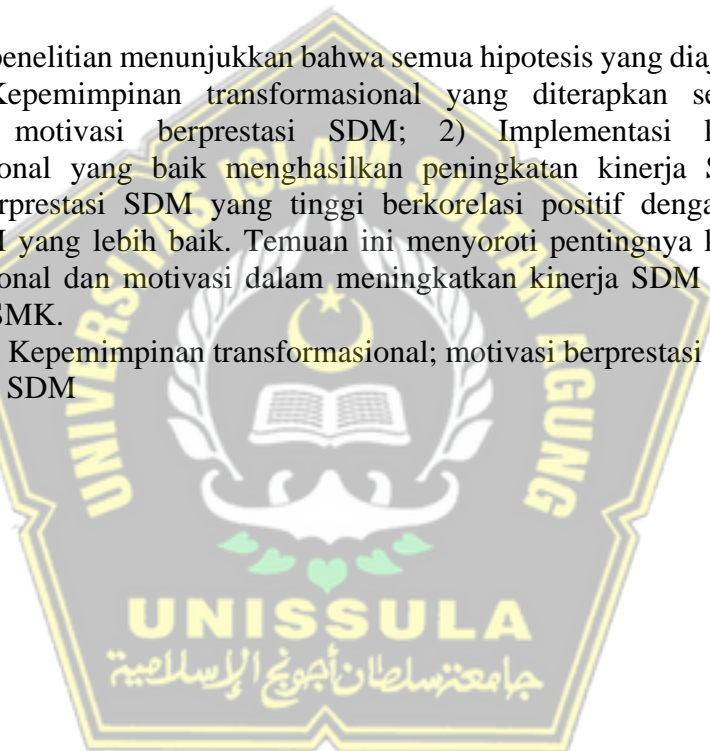
Susiawanti
NIM 20402200140

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Kotawaringin Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatif. Populasi yang diteliti adalah seluruh SDM di SMK Kabupaten Kotawaringin Barat, dengan sampel sebanyak 120 responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang menggunakan metode Personality Questionnaires, dengan skala penilaian dari 1 hingga 5 (dari Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju). Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan terbukti, yaitu: 1) Kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara optimal mendorong motivasi berprestasi SDM; 2) Implementasi kepemimpinan transformasional yang baik menghasilkan peningkatan kinerja SDM; dan 3) Motivasi berprestasi SDM yang tinggi berkorelasi positif dengan pencapaian kinerja SDM yang lebih baik. Temuan ini menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional dan motivasi dalam meningkatkan kinerja SDM di lingkungan pendidikan SMK.

Kata Kunci : Kepemimpinan transformasional; motivasi berprestasi SDM; Kinerja SDM

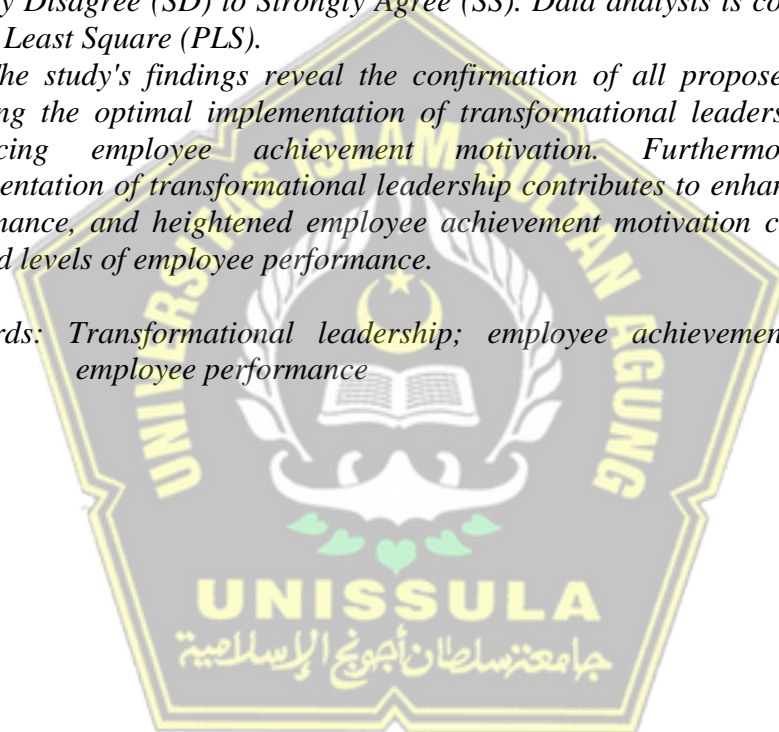


Abstract

The objective of this study is to examine the impact of transformational leadership and motivation on the performance of human resources in Vocational High Schools (SMK) located in West Kotawaringin Regency. The research design employed is explanatory research, with the entire human resources population in SMK West Kotawaringin Regency as the study population. The sample for this research comprises 120 respondents, selected through purposive sampling. Primary data is collected through questionnaires, specifically utilizing personal questionnaires (Personality Questionnaires). The survey employs closed-ended questions, with a statement interval ranging from 1 to 5, indicating responses from Strongly Disagree (SD) to Strongly Agree (SS). Data analysis is conducted using Partial Least Square (PLS).

The study's findings reveal the confirmation of all proposed hypotheses, including the optimal implementation of transformational leadership positively influencing employee achievement motivation. Furthermore, effective implementation of transformational leadership contributes to enhanced employee performance, and heightened employee achievement motivation correlates with elevated levels of employee performance.

Keywords: Transformational leadership; employee achievement motivation; employee performance



Kata Pengantar

Puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT yang atas limpahan karunianya sehingga tesis dengan judul **“KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI DALAM PENINGKATAN KINERJA SDM DI SMK SE KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT “ (Studi pada Kepala Sekolah Tingkat SMP di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat) “** ini dapat selesai tepat waktu.

Tujuan dari penelitian tesis ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Terima kasih saya ucapkan kepada bapak **Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.** yang telah memberikan arahan, bimbingan dan masukan berharga dalam penyusunan tesis ini. Terima kasih atas kesabaran, ketelitian, dan waktu yang telah Bapak berikan untuk membantu saya memahami dan mengembangkan ide-ide penelitian ini.

Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada keluarga dan teman-teman Angkatan 77C Pangkalan Bun yang selalu memberikan dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan tugas tesis ini.

Selanjutnya saya ingin menyampaikan terima kasih kepada institusi pendidikan saya Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan fasilitas dan dukungan yang memadai dalam penyusunan tesis ini.

Tesis ini disusun dengan segala keterbatasan dan kekurangan yang mungkin masih ada oleh karena itu mohon masukan dan kritik yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini

Akhir kata saya berharap hasil tesis ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang Pendidikan Di kabupaten Kotawaringin Barat.

Hormat Saya



Susiawanti

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	<i>i</i>
HALAMAN PERSETUJUAN.....	<i>i</i>
Kata Pengantar	<i>iii</i>
Abstrak	<i>iv</i>
<i>Abstract</i>	<i>v</i>
DAFTAR ISI.....	<i>vii</i>
BAB I PENDAHULUAN.....	<i>1</i>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	<i>1</i>
1.2. Rumusan Masalah	<i>7</i>
1.3. Tujuan Penelitian.....	<i>8</i>
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA TEORETIS.....	<i>10</i>
2.1. Teori Motivasi	<i>10</i>
2.2. Motivasi Berprestasi.....	<i>12</i>
2.3. Teori Kepemimpinan Transformasional.....	<i>16</i>
2.4. Kepemimpinan Transformasional	<i>18</i>
2.5. Kinerja SDM	<i>21</i>
2.6. Pengaruh Antar Variabel	<i>23</i>
BAB III METODE PENELITIAN	<i>28</i>
3.1 Jenis Penelitian	<i>28</i>
3.2 Populasi dan Sampel	<i>28</i>
3.3 Jenis dan Sumber Data	<i>29</i>
3.4 Metode Pengumpulan Data	<i>30</i>
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	<i>31</i>
3.6 Metode Analisis Data	<i>32</i>
BAB IV HASIL PENELITIAN	<i>43</i>
4.1. Deskripsi Responden	<i>43</i>
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	<i>44</i>
4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Penelitian (Outer Model).....	<i>49</i>

4.3.1.	Convergent Validity	49
4.3.2.	Discriminant Validity	54
4.3.3.	Uji Reliabilitas	56
4.3.4.	Pengujian Goodness of Fit	58
4.3.5.	Analisis Model Struktural (Inner Model).....	59
4.3.6.	Analisis Pengaruh Langsung.....	60
4.5.	Pembuktian Hipotesis	61
4.5.1.	Analisis Pengaruh Langsung.....	61
4.5.2.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung Transformational leadership terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Motivasi berprestasi	66
BAB V PENUTUP.....		69
5.1.	Kesimpulan hasil penelitian	69
5.2.	Implikasi penelitian	70
5.3.	Limitasi penelitian	72
5.4.	Saran penelitian yang akan datang	72
Daftar Pustaka.....		74
Lampiran 1		82
Lampiran 2. Deskripsi Responden Penelitian.....		87
Lampiran 3. Distribusi Jawaban Kuesioner.....		88
Lampiran 4. Full Model PLS		83

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Di dalam organisasi, manusia merupakan unsur yang terpenting dalam suatu organisasi (Robbins, S. P., & Judge 2013). Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Oleh karena itu hendaknya organisasi memberikan arahan yang positif pada unsur tersebut dengan memfokuskan diri pada peningkatan Sumber daya manusia (Bakirova Oynura 2022).

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasi secara sadar dengan sebuah batasan yang kreatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Madsen 2012). Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup

organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya (Cascio 2006).

Ketercapaian dan keberhasilan suatu lembaga atau organisasi ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan (Vrchota et al. 2020). Melalui kemampuan, inovatif, gagasan, perilaku dan kepemimpinan seseorang mampu menghantarkan organisasi mencapai tujuan (Dutch 2013). Upaya yang dapat dilakukan pemimpin adalah mengarahkan, meningkatkan, dan menggerakkan potensi diri dan anggotanya secara bersama-sama memfokuskan kegiatannya demi mencapai keberhasilan organisasi. Selain itu, melalui daya kreatifitas, pemimpin mampu memaksimalkan potensi yang berada di lingkungan organisasi untuk meningkatkan efisiensi organisasi sehingga dapat dicapai kinerja yang optimal (Lajili, Lin, and Rostamkalaei 2020).

Dalam konteks pendidikan Coleman (2000) menjelaskan bahwa setidaknya diperlukan tujuh hal penting untuk memimpin sebuah institusi Pendidikan dalam menghadapi perubahan di masa depan, yang dapat dijadikan landasan bagi Pimpinan institusi pendidikan termasuk didalamnya adalah Kepala Sekolah dalam mengembangkan program study nya yaitu (1) proaktif, (2) Mmemiliki karakter yang berbobot dan kredibilitas, (3) *the head be in the cloud while his feet is in the earth* yang berarti memiliki kesadaran akan arah dan visi untuk melihat ke depan, tetapi pada saat yang sama ia harus mampu untuk melindungi dan dibanggakan, (4) memiliki sistem nilai bersama, artinya apa yang dikatakan pemimpin harus sesuai dengan harapan pengikutnya (5) tidak berperang sendiri, artinya strategi yang mampu menang dalam memimpin adalah falsafah “kita” dan bukan “saya”, (6) *lead*

with the golden rule, yang artinya harus mampu menegakkan kepemimpinannya dan (7) setiap orang mampu menjadi pemimpin (Coleman, Marianne, and Tony Bush 2000).

Perubahan jaman dan perubahan lingkungan politik yang menghadirkan perubahan regulasi kependidikan menuntut pemimpin mampu mentransformasikan SDM yang dimiliki untuk menjawab tantangan dan perubahan sejati menuju manusia yang diamanahi sebagai seorang pemimpin yang menjalankan organisasi yang tidak hanya membawa pada tujuan duniawi tetapi juga pada tujuan akherat terlebih sebagai wujud nyata pada implementasi perilaku pimpinan yang juga memiliki tanggung jawab sosial mengantarkan terwujudnya masyarakat yang Khaero Ummah.

Teori dan konsep kepemimpinan yang paling banyak dibahas dan dikaitkan dengan kinerja sejak kemunculannya hingga saat ini, baik secara teoritis maupun empiris, diterapkan dalam berbagai unit analisis adalah kepemimpinan transformasional (Alrowwad, Abualoush, and Masa'deh 2020; Ariffin 2014; Cho et al. 2019; Khan et al. 2018; Masa'deh, Obeidat, and Tarhini 2016; Weller et al. 2019) termasuk dalam konteks pendidikan (Anderson 2017).

Kepemimpinan yang diharapkan berorientasi pada masa depan dapat diiperoleh menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan *idealized Influence* /pengaruh yang diidealkan, artinya memberikan pengaruh yang mendorong tumbuhnya ide-ide baru, (b) *inspirational motivation* / motivasi inspirasional, artinya berusaha memberikan motivasi terus menerus yang menyebabkan tumbuhnya inspirasi baru yang mengembangkan suasana kerja yang

produktif, (c) *intellectual Stimulation*/ rangsangan intelektual, yaitu selalu berusaha memberikan rangsangan intelektual untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya demi peningkatan kerja, dan (d) *individualized consideration*, yaitu memperhatikan aspek individu dari orang yang dipimpinnya, seperti bakat, minat, harapan, motivasi, sikap dan sejenisnya (Burns and Bass, Bernard M 2008).

Selain kepemimpinan, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja (Grant and Shin 2012; Islam and Ismail 2008; Ondabu 2014). Motivasi bisa berarti sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan (Handoko 2012). Motivasi merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi (Akbar, Prasetyani, and Nariah 2020). Motivasi menggambarkan kombinasi yang konsisten dari dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya hasrat dan minat (Andayani and Tirtayasa 2019). Motivasi yang tepat akan memacu daya penggerak untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan, selain itu motivasi dapat menjadi penyebab maupun mendukung perilaku seseorang sehingga orang tersebut berkeinginan untuk berkerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal (Akbar et al. 2020).

Pengaruh motivasi dari atasan maupun dari perusahaan penting untuk mensejahterakan karyawan dan kedisiplinan yang tumbuh dari diri sendiri itu sangat penting agar timbul rasa tanggung jawab dalam bekerja (Evans 1970). Motivasi merupakan salah satu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki

suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut (Grant and Shin 2012; Locke and Schattke 2019).

Motivasi kerja diberikan untuk mendorong kinerja tenaga pendidik agar dapat bekerja secara maksimal dan disiplin dalam mengemban tugas yang diberikan oleh atasan. Motivasi kerja yang diberikan berupa perhatian, pengarahan, serta inspirasi yang dapat membangun semangat kerja Guru agar semakin giat dalam bekerja, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai (Karwanto 2020).

Beberapa hasil penelitian motivasi dan kinerja menunjukkan hasil yang berbeda dan memberikan *black box* bagi penelitian selanjutnya. Motivasi kerja ditemukan tidak berpengaruh parsial terhadap variabel kinerja karyawan (Hasyim et al. 2020). Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Can and Yasri 2012). Penelitian lain menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam peningkatan kinerja SDM (Hendra 2020; Kusjono and Firmansyah 2020) namun hasil kedua penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang menyatakan sebaliknya, bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM (Rozali and Kusnadi 2020).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Parjaya and Pasaribu 2019) hasil ini berbeda dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja (Hasibuan and Bahri 2018). Variabel Motivasi ditemukan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Parjaya and Pasaribu 2019) hasil ini

berbeda dengan (Hasibuan and Bahri 2018) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Ketercapaian tujuan dalam suatu lembaga pendidikan khususnya sekolah dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya yang dipimpin oleh kepala sekolah (Karwanto 2020). Sebagai pemimpin dalam Lembaga pendidikan kepala sekolah berperan penting terhadap manajemen sekolah, termasuk dalam keberhasilan menciptakan dan mempertahankan branding sekolah yang sedang dipimpinya. Tenaga pendidik memiliki peluang besar dalam tahap berkomunikasi dengan peserta didik tetapi kepala sekolah berpengaruh dalam keberhasilan kemampuan guru menghasilkan proses belajar mengajar yang sesuai dengan kebutuhan dan pemahaman peserta didik dalam menerima informasi, pembelajaran yang baik adalah pembelajaran yang dapat diterima serta dipahami oleh peserta didik.

Persaingan dalam lembaga pendidikan dapat terlihat melalui proses pembelajarannya, sehingga masyarakat umumnya menilai kualitas baik dan buruknya sekolah melalui proses pembelajaran di dalam sekolah tersebut. Sekolah yang baik di mata masyarakat akan memiliki banyak peminat karena mampu memenuhi kebutuhan berupa tuntutan dan tantangan pendidikan yang sedang terjadi ataupun masa depan yang akan menanti (Maris, Komariah, and Bakar 2016).

Sekolah yang berkualitas adalah sekolah yang dapat menghasilkan output peserta didik yang cerdas berprestasi dan yang terpenting adalah kemampuan diri untuk menjadi bekal di masa depan (Setiyowati 2021). Output tersebut didapat dari kinerja guru yang maksimal dengan kepemimpinan kepala sekolah yang

professional (Ikram, Kurniady, and Prihatin 2019). Kinerja guru yang maksimal dipengaruhi oleh motivasi yang diberikan kepala sekolah (Sulastri, Nurkolis, and Rasiman 2016).

Kepala Sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan yang besar dan tanggung jawab besar untuk mengembangkan kualitas sekolah yang sedang diarahkan (Arumsari and Hasanah 2021). Apabila dapat menggerakkan dan mengarahkan rencana sekolah yang telah berjalan, kepala sekolah menunjukkan keberhasilannya, memiliki peran penting dalam mengelola, mengawasi, mengarahkan dan memberikan solusi terbaik untuk kebaikan sekolah yang sedang dipimpinnya agar berkembang dengan baik. Oleh sebab itu, akan dilakukan penelitian mengenai “pengaruh motivasi dan kepemimpinan transformational terhadap kinerja SDM di SMKN se Kabupaten Kabupaten Kotawaringin Barat”.

1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian maka permasalahan penelitian ini adalah ”Bagaimanakah peran kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja SDM di SMK se-Kabupaten Kotawaringin Barat”. Sehingga pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja SDM di SMK se-Kabupaten Kotawaringin Barat?
2. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM di SMK se-Kabupaten Kotawaringin Barat?

3. Bagaimanakah pengaruh motivasi terhadap kinerja SDM di SMK se-Kabupaten Kotawaringin Barat?

1.3. Tujuan Penelitian

1.3.1. Tujuan Umum

Tujuan umum yang dibahas pada penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja SDM di SMK se-Kabupaten Kotawaringin Barat

1.3.2. Tujuan Khusus

Berdasarkan masalah khusus sebagaimana yang telah dirumuskan, tujuan khusus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan transformational terhadap Motivasi kerja SDM di SMK se Kabupaten Kotawaringin Barat
2. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja SDM di SMK se Kabupaten Kotawaringin Barat
3. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SDM di SMK se Kabupaten Kotawaringin Barat

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat atau kegunaan yang diharapkan dalam penelitian ini ada 2 (dua), yaitu manfaat teoretis dan manfaat praktis.

1.4.1. Manfaat teoretis

Diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumbangan pada ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja SDM di SMK se Kabupaten Kotawaringin Barat. Semoga dapat menjadi rujukan dan pengembangan bagi penelitian selanjutnya.

1.4.2. Manfaat praktis

Diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan Sekolah Menengah dan Kejuruan se Kabupaten Kotawaringin Barat untuk dapat meningkatkan kinerja SDM dan dapat digunakan sebagai pedoman dalam menyusun standar prosedur kinerja yang baik. Manfaat lainnya adalah dapat memberikan gambaran bagi instansi dalam membuat rencana dan strategi yang baik dan terarah untuk mengelola instansi dimasa yang akan datang secara efektif dan efisien.



BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA TEORETIS

2.1. Teori Motivasi

Teori motivasi kerja diklasifikasikan menjadi dua bidang utama, yaitu teori proses dan isi/konten (Ondabu 2014). Teori proses menyatakan bahwa sumber daya manusia akan termotivasi ketika pekerjaan mereka memenuhi harapan dan nilai mereka. Teori-teori ini telah berfokus pada proses di mana harapan, kebutuhan, nilai, dan interaksi komparatif karyawan bertemu dengan tugas pekerjaan mereka untuk menentukan motivasi. Menggambarkan bagaimana perilaku individu dimotivasi dan dipertahankan dalam proses kognitif manusia yang diarahkan sendiri. Semua teori proses berbagi gagasan bahwa beragam kebutuhan karyawan dan proses kognitif harus diberi perhatian (Herzberg, Mausner, and Snyderman 1959).

Teori konten telah menekankan faktor dan kebutuhan yang mendorong dan menginspirasi perilaku dan kinerja sumber daya manusia. Teori-teori ini telah berfokus pada faktor internal sumber daya manusia yang memberi energi dan mengarahkan perilaku kerja (Steers and Mowdat 2004) dianggap sebagai produk dari dorongan internal yang memaksa individu untuk bergerak menuju kepuasan mereka.

Motivasi manusia yang telah dikembangkan oleh Maslow melalui penjelasan bahwa motivasi dipicu oleh usaha manusia untuk memenuhi kebutuhan (Maslow 1958). Pada teori ini, Maslow mengklasifikasikan

kebutuhan manusia yang diurutkan menjadi lima kategori. Hierarki kebutuhan (Maslow 1958) terdiri atas :

- a. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- b. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
- d. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Motivasi dibedakan menjadi dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Hennessey et al. 2015). Kedua motivasi ini bisa menimbulkan seseorang menjadi lebih baik dan menciptakan apa yang mereka ingin kan menjadi kenyataan. Sumber kekuatan dalam diri seseorang adalah motivasi, maka motivasi bisa dijadikan kekuatan yang membuat mereka lebih baik dari sebelumnya.

Motivasi intrnsik merupakan motivasi yang timbul dari diri seseorang, tidak perlu adanya rangsangan dari luar. Seorang siswa yang belajar dengan sungguh-sungguh karena mereka ingin mendapatkan ilmu

dan pengetahuan (Lindenberg 2001). Motivasi intrinsik bisa dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di mulai dari dorongan dari dalam diri untuk mendapatkan sesuai yang penting dari kegiatan belajar tersebut(Liu 2020).

Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang berasal dari luar atau rangsangan yang didapatkan seseorang dari luar (Sansone and Tang 2019). Motivasi ini muncul karena seseorang yang ingin mendapatkan sesuatu karena perintah orang lain. Dorongan dari luar tersebut akan memotivasi seseorang agar keinginan mereka tercapai sekalipun dalam diri mereka tidak begitu antusias dengan apa yang dilakukan. Motivasi dari luar lebih banyak hasilnya untuk mengubah seseorang (Liu 2020).

2.2. Motivasi Berprestasi

Motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha menuju tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan individu (Muli, James, and Muriithi 2019). Sedangkan menurut (Paais and Pattiruhu 2020) seperangkat kekuatan yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu itu yang disebut sebagai motivasi kerja. Selanjutnya motivasi kerja adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu (Deci and Richard M Ryan 2012).

Istilah *achievement motivation* atau motivasi berprestasi dapat didefinisikan dengan secara terpisah mempertimbangkan kata prestasi dan motivasi (Heckhausen and Heckhausen 2008). Prestasi mengacu pada kompetensi, kondisi atau kualitas efektivitas, kemampuan, kecukupan, atau keberhasilan (Anderman 2020). Motivasi mengacu pada energi (hasutan) dan arah (tujuan) perilaku (Groening and Binnewies 2019). Motivasi berprestasi didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk membangun keterampilan dan perilaku mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan potensi tertinggi mereka (Werdhiastutie, Suhariadi, and Partiwi 2020).

Motivasi berprestasi sangat erat kaitannya dengan keberhasilan atau semangat individu dalam mencapai suatu tujuan atau kesuksesan. David McClelland terkenal dengan teori kebutuhan untuk berprestasi yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang untuk berprestasi (Pintrich 2000). Motivasi berprestasi McClelland dikatakan oleh McClelland sebagai kekuatan mental manusia untuk melakukan suatu kegiatan yang lebih baik, lebih cepat, lebih efektif dan lebih efisien dari kegiatan sebelumnya (Smith 2015).

Motif berprestasi diterapkan oleh individu dengan tekun mengerjakan sesuatu dan resiko kerja sedang sehingga individu berhasil bertanggung jawab dan memperoleh umpan balik atas hasil prestasinya (McClelland 1955). Motif berprestasi mengarah pada kepentingan masa depan dibandingkan dengan masa lalu atau masa depan dan individu akan lebih kuat dalam menghadapi kegagalan karena dalam diri individu dapat

memprediksi situasi masa depan untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik dalam bekerja (Mouloud and El-Kadder 2016).

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi menurut (Nguyen, Yandi, and Mahaputra 2020) yaitu:

1. Pengaruh keluarga dan budaya dimana besarnya kebebasan yang diberikan orang tua kepada anaknya. Jenis pekerjaan orang tua serta jumlah dan urutan anak dalam suatu keluarga mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam perkembangan motivasi berprestasi.
2. Peran konsep diri. Konsep diri adalah cara individu berpikir tentang dirinya sendiri. Jika individu percaya bahwa dirinya mampu melakukan sesuatu, maka individu tersebut akan termotivasi untuk melakukan sesuatu sehingga mempengaruhi dirinya dalam berperilaku.
3. Pengaruh peran gender. Prestasi tinggi biasanya diidentikkan dengan kejantanan sehingga mempengaruhi kepercayaan diri perempuan saat belajar. Wanita cenderung takut menunjukkan prestasi saat berada di lingkungan pria.
4. *Recognition and achievement* dimana individu akan termotivasi untuk bekerja keras jika merasa diperhatikan oleh lingkungannya

Suatu perilaku dapat dianggap bermotivasi prestasi ketika melibatkan persaingan dengan standar keunggulan (Werdhiastutie et al. 2020). Orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi adalah :

1. pandai menunda kepuasan langsung dan malah fokus pada tujuan jangka panjang.

2. memiliki kendali atas tugas yang mereka kerjakan, sehingga mereka dapat merasakan kepuasan pribadi ketika mereka melakukan pekerjaan dengan baik
3. Ketangguhan mental
4. ketekunan.

Motivasi berprestasi juga diukur dengan Profil Motivasi Berprestasi (AMP) yang merupakan alat penilaian laporan diri yang mengukur Motivasi Berprestasi serta karakteristik kepribadian, keterampilan interpersonal, dan gaya kerja (Smith 2015). Motivasi untuk Berprestasi konsep-konsep berikut diukur:

- a. *Achiever* (ACH)–Pencapaian dan penyelesaian tugas; pencapaian tujuan tertentu; berhasil melaksanakan tugas dengan baik.
- b. *Motivation* (MOT)–Komitmen batin untuk mencapai; kekuatan emosi batin, kebutuhan, dan nilai-nilai; penggerak batin.
- c. *Competitiveness* / daya saing (COMP)–Kebutuhan untuk menang, tampil lebih baik dari yang lain, atau melampaui standar prestasi atau kinerja.
- d. *Goal Orientation* (GOAL)–Memiliki tujuan dan sasaran yang jelas.

Sehingga dalam penelitian ini Motivasi berprestasi disimpulkan sebagai dorongan mental manusia dari dalam dirinya untuk melakukan suatu kegiatan yang lebih baik, lebih cepat, lebih efektif dan lebih efisien sehingga mereka dapat memanfaatkan potensi tertinggi mereka. Motivasi

Berprestasi diukur dengan *Achiever; Motivation; Competitiveness* dan *Goal Orientation* (Smith 2015).

2.3. Teori Kepemimpinan Transformasional

Banyak ahli meneliti tentang karakter yang seharusnya ada dalam sosok pemimpin seperti (Kirkpatrick and Locke 1996; Lord, De Vader, and Alliger 1986; Stogdill 1974) yang menuliskan beberapa karakter kepemimpinan yang ideal diantaranya yaitu : cerdas, bertanggung jawab, jujur, dapat dipercaya, inisiatif, konsisten, tegas dan lugas. Karakter merupakan kunci penentu dalam keberhasilan suatu organisasi. Hal ini, akan membawa berkah bagi seluruh anggota organisasi yang ada di dalamnya. Islam tidak pernah membagi type-type kepemimpinan sebagaimana type-type kepemimpinan konvensional.

Teori kepemimpinan mengalami berbagai perubahan seiring perkembangan persepsi dan kebutuhan akan karakteristik dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perubahan zaman (Yukl 1989). Teori Fred Fiedler's *Contingency model* merupakan teori organisasi yang menyatakan bahwa tidak ada cara terbaik untuk mengorganisir sebuah perusahaan, untuk memimpin sebuah perusahaan, atau untuk membuat keputusan. Sebaliknya, tindakan yang optimal bergantung (tergantung) pada situasi internal dan eksternal (Fiedler 1993). Pemimpin kontingen fleksibel dalam memilih dan beradaptasi dengan strategi yang ringkas agar sesuai dengan perubahan situasi pada periode waktu tertentu dalam menjalankan organisasi (Fiedler 1993).

1. *Leader-member relationship* – tinggi jika pemimpin secara umum diterima dan dihormati oleh pengikut
2. *Degree of task structure* – tinggi jika tugas sangat terstruktur
3. *Leader's position power* – tinggi jika banyak otoritas dan kekuasaan secara formal dikaitkan dengan posisi pemimpin

Teori kontingensi telah memperluas pemahaman kita tentang kepemimpinan dengan memaksa kita untuk mempertimbangkan dampak situasi pada pemimpin. Teori kontingensi bersifat prediktif dan memberikan informasi yang berguna mengenai jenis kepemimpinan yang kemungkinan besar akan efektif dalam konteks tertentu (Northouse 2007). Secara rinci Northouse menyatakan bahwa kekuatan teori kontingensi adalah :

1. Teori kontingensi telah bertahan selama beberapa dekade sebagai pendekatan yang valid dan dapat diandalkan bagaimana mencapai kepemimpinan yang efektif karena didasarkan pada penelitian empiris. Para peneliti yang telah mengikuti Fiedler telah memvalidasi teori kontingensi dengan penelitian mereka sendiri.
2. Teori kontingensi telah memperluas cakupan pemahaman kepemimpinan dari fokus pada satu jenis kepemimpinan terbaik (misalnya, pendekatan sifat) untuk menekankan pentingnya gaya pemimpin dan tuntutan situasi yang berbeda.
3. Teori kontingensi juga telah terbukti memiliki 'kekuatan prediksi' dalam menentukan jenis kepemimpinan yang paling mungkin efektif dalam konteks tertentu.

4. Teori kontingensi menyarankan untuk tidak mengharapkan pemimpin sama efektifnya dalam semua situasi dan oleh karena itu organisasi harus mempertimbangkan pemimpin dalam situasi yang optimal sesuai dengan gaya kepemimpinan mereka.
5. Teori kontingensi memasok data tentang gaya kepemimpinan yang dapat berguna bagi organisasi dalam mengembangkan profil kepemimpinan untuk perencanaan sumber daya manusia.

Northouse juga menyatakan bahwa Teori kontingensi mengapa para pemimpin dengan gaya kepemimpinan tertentu efektif dalam beberapa situasi tetapi tidak pada situasi lainnya. Juga dikritik bahwa validitas skala LPC karena tidak berkorelasi baik dengan ukuran kepemimpinan standar lainnya. Teori kontingensi juga gagal menjelaskan secara memadai apa yang harus dilakukan tentang ketidaksesuaian pemimpin/situasi di tempat kerja (Northouse 2007). Seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi.

2.4. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim atau pengikut di luar kepentingan langsung mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui pengaruh, inspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen (Bass 1999). Perubahan kepentingan pribadi ini meningkatkan tingkat kedewasaan dan cita-cita pengikut, serta kepedulian

mereka terhadap pencapaian (Antonakis and Robert 2013). Teori ini sangat sulit untuk dilatih atau diajarkan karena merupakan kombinasi dari banyak teori kepemimpinan. Pengikut mungkin dimanipulasi oleh para pemimpin dan ada kemungkinan mereka kehilangan lebih banyak daripada yang mereka peroleh. Sebagian besar kritik tentang kepemimpinan transformasional adalah tentang etika dan nilai-nilai moral pemimpin yang dapat mengakibatkan penyalahgunaan kekuasaan dan konsekuensi yang tidak diinginkan (Northouse 2007).

Kepemimpinan transformasional bekerja dengan menginspirasi anggota tim untuk memotivasi diri mereka sendiri, yang dapat menyebabkan kurangnya fokus pada tugas-tugas penting (Bass 1999). Pemimpin transformasional bertujuan untuk memimpin dengan contoh dan model perilaku karyawan yang ideal, yang mungkin tidak memberikan struktur dan bimbingan yang cukup untuk beberapa karyawan (Weller et al. 2019). Salah satu aspek terpenting dari keuntungan dan kerugian dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menemukan celah dan masalah dalam sebuah visi dan menghasilkan perubahan untuk menyelesaikannya dengan cepat (Cho et al. 2019). Pemimpin juga dapat "menjual" solusi baru kepada pengikut mereka, yang berarti segera diadopsi (Zuraik and Kelly 2019).

Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan motivasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan profesional (Yasin et al. 2014). Kepemimpinan transformasional, salah satu gaya kepemimpinan kunci dalam

praktik manajemen, telah terbukti memiliki dampak positif pada sikap, perilaku, dan pengembangan individu pengikut (Einstein and Humphreys 2001). Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut, menumbuhkan nilai untuk perubahan, dengan demikian mempromosikan perubahan dan meningkatkan pertumbuhan profesional pengikut (McCleskey 2014).

Kepemimpinan transformasional dapat mendorong berbagi pengetahuan karena pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut dan menumbuhkan nilai untuk perubahan (Berraies and Zine El Abidine 2019; Carmeli et al. 2014; Le and Lei 2019; Shariq, Mukhtar, and Anwar 2019). Pemimpin transformasional menunjukkan stimulasi intelektual mendorong asumsi cara berpikir dan bekerja dengan cara yang inovatif (Shin and Eom 2014). Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut *four i* (Burns and Bass, Bernard M 2008), yaitu:

1. *Idealized influence (charisma)*. Sering disebut memiliki kharisma, yaitu pemimpin berkharisma yang menumbuhkan kebanggaan, kepercayaan dari karyawan karena memiliki visi yang jelas.
2. *Inspirational motivation*. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan harapan tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai symbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.

3. *Intellectual stimulation*. *Intellectual stimulation* yaitu pemimpin yang sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.
4. *Individualized consideration*. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasihat.

Transformational leadership disimpulkan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan dengan memperjelas visi mereka, mereka dapat memberdayakan karyawan bertanggung jawab untuk mencapai visi tersebut. Dalam penelitian ini dimensi *transformational behavior* menggunakan *Four I* (Bass 1985) yaitu *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation*.

2.5. Kinerja SDM

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil seseorang dalam suatu organisasi dihubungkan dengan tujuan organisasi yang akan dicapai (Wang 2020). Produktivitas kinerja sumber daya manusia diukur dengan efisiensi dan efektifitas (Alqudah, Carballo-Penela, and Ruzo-Sanmartín 2022). Efisiensi juga mengacu pada sejauh mana sumber daya manusia dapat lebih hemat biaya dan waktu secara efektif.

Menurut (Sabiou et al. 2019) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Joseph et al. 2015). Kinerja digambarkan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Taouab and Issor 2019). Menurut (Zhang et al. 2019) menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. *Kinerja SDM* adalah akumulasi hasil yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Epstein and Roy 2003).

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai menurut (Robbins 2002) adalah:

1. Kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketelitian kerja dan kerapian kerja;
2. Kuantitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan;
3. ketepatan waktu, dapat diukur dengan pencapaian waktu yang dicapai dalam melaksanakan kerja

Menurut (Bernardin and Russel 2013) untuk mengukur *kinerja SDM* karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja SDM, antara lain adalah :

1. kualitas (*Quality*),
2. kuantitas (*Quantity*),
3. ketepatan waktu (*Timeliness*),
4. efektivitas biaya (*Cost effectiveness*)
5. hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja SDM merupakan hasil perolehan individu dalam periode tertentu dalam pencapaian standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati Bersama. Sedangkan indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang dikembangkan oleh (Bernardin and Russel 2013) antara lain adalah kualitas (*Quality*); kuantitas (*Quantity*); ketepatan waktu (*Timeliness*); efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) dan hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*).

2.6. Pengaruh Antar Variabel

2.6.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi kerja

Dalam proses kepemimpinan, motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena memimpin adalah memotivasi (Paais and Pattiruhu 2020). Seorang pemimpin harus bekerja bersama-sama dengan orang lain atau bawahannya, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan (Tumilaar 2015). Kepemimpinan

transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (Nugroho, et.al 2020; Septi Andriani, et.al 2018).

Pemimpin transformatif bekerja untuk mengklarifikasi visi, membaginya dengan karyawan mereka dan mempertahankannya dalam jangka panjang, dan hal ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk melayani (Andersen, et.al 2016). Semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja pegawai tersebut dan sebaliknya (Afsar and Waheed, 2018). Dengan demikian hipotesis yang diajukan :

H1 : Semakin baik *Transformational Leadership* akan semakin baik motivasi kerja

2.6.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja SDM

Gaya Kepemimpinan seseorang dalam memimpin sangat berpengaruh dan menjadi faktor penentu bagi peningkatan dan penurunan kinerja karyawan, oleh karena itu terlihat jelas bahwa dalam setiap perusahaan membutuhkan gaya kepemimpinan yang efektif. Selain bergantung pada kualitas SDM, organisasi juga harus memiliki sosok pemimpin yang dapat diandalkan untuk mendorong kinerja terbaik SDMnya karena kepemimpinan memiliki peran sebagai koordinator, motivator, dan katalis yang akan membawa organisasi pada puncak keberhasilan (Anderson 2017).

Pemimpin memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja melampaui harapan dengan mengubah sikap, keyakinan, dan nilai-nilai

pengikut sehingga dapat meningkatkan kinerja (Scott and Perez-diaz 2021). Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk berbagi visi dan memberdayakan SDM untuk mencapai kinerjanya (Lai et al. 2020) Gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi (Alrowwad et al. 2020).

Kepemimpinan Transformational telah banyak diujikan dalam penelitian dan terbukti menghasilkan dampak positif pada berbagai kinerja organisasi (Ayranci and Ayranci 2017; Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum 2019; Buil, Martínez, and Matute 2019; Khan et al. 2019; Lai et al. 2020; Manzoor et al. 2019; Prochazka, Gilova, and Vaculik 2017; Rizki, Parashakti, and Saragih 2019; Zhang et al. 2021).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin baik *Transformational Leadership* akan semakin baik kinerja SDM

2.6.3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja terhadap Kinerja SDM

SDM dengan motivasi kerja yang tinggi akan memiliki daya dorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya (Van Den Broeck et al. 2021).

Karyawan yang termotivasi akan memiliki semangat untuk melakukan kerjanya dengan sepenuh hati (Sareen and Joshi 2016). Adanya karyawan yang memiliki motivasi kerja di perusahaan dapat membantu Anda untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi (Muli et al. 2019).

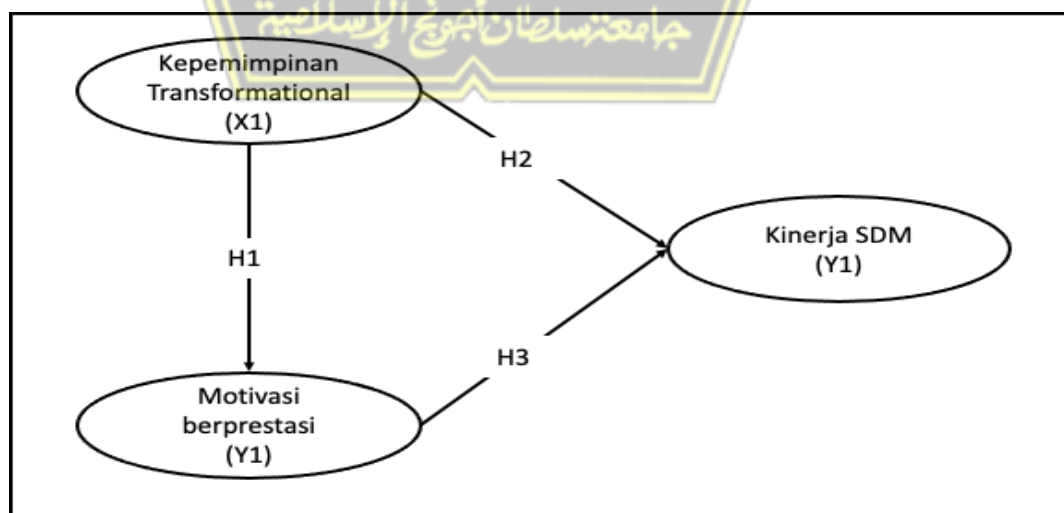
Sehingga dapat disimpulkan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja, dengan demikian peningkatan motivasi akan meningkatkan kinerja dan penurunan motivasi akan menurunkan kinerja.

H3 : Semakin baik motivasi kerja akan semakin baik kinerja SDM

2.4 Kerangka Pemikiran Teoretis

Dengan melihat latar belakang yang disampaikan, maka penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa Kepemimpinan transformasional dan Motivasi merupakan variabel yang sangat berpengaruh terhadap kinerja SDM.

Untuk lebih jelasnya, uraian diatas dapat dilihat dalam kerangka pemikiran teoritis berikut ini:



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

Gambar 2.1 menunjukkan bahwa Variabel Kepemimpinan transformasional dan Motivasi berprestasi merupakan variabel yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada suatu organisasi. Kedua hubungan tersebut sama-sama dapat memengaruhi kinerja pegawai menjadi lebih baik atau lebih buruk. Apabila variabel Kepemimpinan transformasional dan Motivasi berprestasi yang ada dalam kondisi yang baik, maka akan pula meningkatkan kinerja SDM. Sebaliknya apabila variabel Kepemimpinan transformasional dan Motivasi berprestasi tersebut tidak memadai maka kinerja SDM yang dihasilkan juga akan rendah.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh *Transformational Leadership*, motivasi berprestasi dan kinerja SDM.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di SMK se Kabupaten Kotawaringin Barat.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut.

Menurut Hair (1995) sebaiknya ukuran sampel harus 100 atau lebih besar. Sebagai aturan umum, jumlah sampel minimum setidaknya lima kali lebih banyak dari jumlah item pertanyaan yang akan dianalisis, dan ukuran sampel akan lebih diterima apabila memiliki rasio 10:1. Dalam penelitian ini terdapat 15 item pertanyaan, maka ukuran sampel yang dibutuhkan minimal $15 \times 10 = 150$ sampel.

Jadi jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 120 responden. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan pada penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu metode pengambilan sampel dari populasi berdasarkan kriteria tertentu sebagai berikut :

1. SDM Kependidikan maupun non Kependidikan ASN di SMK se Kabupaten Kotawaringin Barat
2. Penduduk Kabupaten Kotawaringin Barat
3. Berusia > 25 tahun agar dapat memahami questionnaire dengan baik

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : *Transformational Leadership*, motivasi berprestasi dan kinerja SDM.

Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data statistic pemberangkatan haji dan umroh, data dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu terkait variable penelitian *Transformational Leadership*, motivasi kerja dan kinerja SDM.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup *Transformational Leadership*, motivasi kerja dan kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<i>Transformational leadership</i> sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan, dan dengan memperjelas visi mereka, mereka dapat memberdayakan karyawan bertanggung jawab untuk mencapai visi tersebut.	1. <i>Idealized Influence (Charisma)</i> , 2. <i>Intellectual stimulation</i> , 3. <i>Individualized Consideration</i> , 4. <i>Inspirational Motivation</i> .	
2.	Motivasi berprestasi dorongan mental manusia dari dalam dirinya untuk melakukan suatu kegiatan yang lebih baik, lebih cepat, lebih efektif dan lebih efisien sehingga mereka dapat memanfaatkan potensi tertinggi mereka.	1. <i>Achiever</i> ; 2. <i>Motivation</i> ; 3. <i>Competitiveness</i> 4. <i>Goal Orientation</i> .	(Smith 2015)
3.	Kinerja SDM hasil perolehan individu dalam periode tertentu dalam pencapaian standar, target/sasaran atau kriteria yang telah	1. kualitas (<i>Quality</i>); 2. kuantitas (<i>Quantity</i>) 3. ketepatan waktu (<i>Timeliness</i>)	Bernardin and Russel (2003)

No	Variabel	Indikator	Sumber
	ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati Bersama.	4. efektivitas biaya (<i>Cost effectiveness</i>) 5. hubungan antar perseorangan (<i>interpersonal impact</i>).	

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2 Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model Partial Least Square

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan

Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^m \lambda_i^2}{m}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang dioeroleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan

demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan *loading* dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

4. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang

dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

5. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan di atas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksinya harus signifikan.

b. *Uji Multikolinieritas*

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolinieritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinieritas.

6. *Analisa Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan

menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian

sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3Z) + (b_2X_2 * b_3Z) + e$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_i = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model. Dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*

, sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2)\dots(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2)\dots(1-Rp^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah-langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel *transformational Leadership* terhadap kinerja SDM

$H_0 : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel *transformational Leadership* terhadap kinerja SDM

b) $H_0 : \beta_2 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel *transformational* motivasi berprestasi terhadap motivasi berprestasi

$H_0 : \beta_2 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel *transformational* motivasi berprestasi terhadap motivasi berprestasi

c) $H_0 : \beta_3 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM

$H_0 : \beta_3 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM

2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (\alpha;n-k)$

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

H_0 diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai t :

a) Apabila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

b) Apabila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$ berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

9. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.

BAB IV
HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah Tenaga Pendidik di SMK se-Kabupaten Kotawaringin Barat. Deskripsi responden merupakan upaya mendeskripsikan responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja yang tersaji pada tabel 4.1.

Tabel 4.1
Deskripsi Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n=120	
		Jumlah	Persentase (%)
1. Jenis Kelamin	Pria	62	51.7
	Wanita	58	48.3
2. Usia	25 - 30 tahun	6	5.0
	31 - 40 tahun	65	54.2
	41 - 50 tahun	41	34.2
	51 - 60 tahun	8	6.7
3. Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1)	102	85.0
	Pascasarjana (S2)	18	15.0
4. Masa Kerja	5 - 10 tahun	36	30.0
	11 - 20 tahun	38	31.7
	21 - 30 tahun	29	24.2
	>30 tahun	17	14.2

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Tabel 4.1 menyajikan deskripsi responden penelitian dimana berdasarkan kategori jenis kelamin paling banyak adalah pria yaitu terdapat 62 orang (51,7%). Sebagian besar responden ada dalam rentang usia 31 - 40 tahun yakni terdapat 65 orang (5,2%). Pendidikan terakhir responden sebagian besar adalah berpendidikan

setingkat sarjana S1 yaitu 102 orang (85,0%) dan paling banyak responden telah bekerja selama 11 – 20 tahun sebanyak 38 orang (31,7%).

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Deskripsi data penelitian dilakukan pada bagian ini untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Tujuan dari analisis ini juga adalah untuk mengetahui kecenderungan responden untuk menanggapi item-item yang menjadi indikator dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti, dan sebagai penentu status variabel-variabel tersebut di lokasi penelitian.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk masing-masing pernyataan pada angket yang digunakan. Kriteria tanggapan responden mengacu prosedur tanggapan survei di bawah ini.

1. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
2. Jawaban Setuju (S) diberi skor 4
3. Jawaban Kurang Setuju (KS) diberi skor 3
4. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

Penelitian menggunakan lima pilihan jawaban (skala 1-5), dan skor untuk masing-masing pernyataan dihitung sebagai berikut:

Skor maksimum = 5

Skor minimum = 1

Rentang = 4

Interval kelas = rentang : banyak kelas = $4/5 = 0,8$

Berikut ini merupakan kategorisasi data untuk memberikan gambaran pada variabel yang diteliti :

- a) Sangat Baik atau Sangat Tinggi: $4,2 < \text{rata-rata skor} \leq 5$
- b) Baik atau Tinggi: $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$
- c) Cukup atau Sedang: $2,6 < \text{rata-rata skor} \leq 3,4$
- d) Kurang Baik atau Rendah: $1,8 < \text{rata-rata skor} \leq 2,6$
- e) Sangat Kurang Baik atau Sangat Rendah: $1 < \text{rata-rata skor} \leq 1,8$

Tabel berikut menunjukkan hasil analisis rata-rata jawaban responden untuk masing-masing variabel:

1. Transformational leadership

Variabel Transformational leadership diukur dengan empat indikator yakni: *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation*. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Transformational leadership:

Tabel 4.2.
Statistik Deskriptif Variabel Transformational leadership

Indikator		N	Min	Max	Mean
X1_1	<i>Idealized Influence (Charisma)</i>	120	1.00	5.00	3.59
X1_2	<i>Intellectual stimulation</i>	120	1.00	5.00	3.55
X1_3	<i>Individualized Consideration</i>	120	2.00	5.00	3.64
X1_4	<i>Inspirational Motivation</i>	120	1.00	5.00	3.65
Mean variabel					3.61

Sumber : Data Primer 2023.

Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Transformational leadership secara keseluruhan sebesar 3,61 terletak pada rentang kategori baik ($3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$). Artinya, bahwa responden secara umum memberikan penilaian baik pada transformational leadership yang diterapkan kepala sekolah. Hasil deskripsi data pada variabel Transformational leadership didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *Inspirational Motivation* dengan skor 3,65. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa responden menganggap bahwa kepala sekolah mampu membangkitkan motivasi dan optimisme bawahannya. Hal ini mengakibatkan perasaan bawahan menjadi memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dan dapat mengemukakan gagasan, dan menginspirasi dalam menyelesaikan tugasnya. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah *Intellectual stimulation* yaitu diperoleh skor 3,55. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa kepala sekolah masih belum mampu menumbuhkan kreatifitas tenaga pendidik.

2. Motivasi berprestasi

Variabel motivasi berprestasi diukur dengan empat indikator yakni: *Achiever*, *Motivation*, *Competitiveness* dan *Goal Orientation*. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Motivasi berprestasi:

Tabel 4.3.
Statistik Deskriptif Variabel Motivasi berprestasi

Indikator		N	Min	Max	Mean
Y1_1	<i>Achiever</i>	120	2.00	5.00	3.68
Y1_2	<i>Motivation</i>	120	1.00	5.00	3.67

Y1_3	<i>Competitiveness</i>	120	2.00	5.00	3.64
Y1_4	<i>Goal Orientation</i>	120	1.00	5.00	3.63
			Mean variabel		3.65

Tabel 4.3 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Motivasi berprestasi secara keseluruhan sebesar 3.65 terletak pada rentang kategori tinggi ($3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$). Artinya, bahwa secara keseluruhan guru memiliki motivasi berprestasi yang tergolong baik. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi berprestasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Achiever dengan skor 3,68. Indikator Motivasi berprestasi yang mendapatkan skor terendah adalah Goal Orientation yaitu diperoleh skor 3,63. Temuan tersebut berarti bahwa para tenaga pendidikan di SMK se Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki semangat yang besar untuk menyelesaikan tantangan dan kesulitan yang ada di setiap pekerjaan. Para tenaga pendidik tersebut tidak terlalu besar keinginannya untuk mendapatkan *recognition*, *rewards* dan *prestise*.

3. Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM diukur dengan tiga indikator yakni: Kualitas (*quality*); Kuantitas (*quantity*), Ketepatan waktu (*timeliness*), Efektivitas biaya (*cost effectiveness*) dan Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*). Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kinerja SDM:

Tabel 4.4.
 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

	Indikator	N	Min	Max	Mean
Y2_1	Kualitas (<i>quality</i>);	120	2.00	5.00	3.88
Y2_2	Kuantitas (<i>quantity</i>)	120	1.00	5.00	3.85
Y2_3	Ketepatan waktu (<i>timeliness</i>)	120	1.00	5.00	3.86
Y2_4	Efektivitas biaya (<i>cost effectiveness</i>)	120	1.00	5.00	3.91
Y2_5	Hubungan antar perseorangan (<i>interpersonal impact</i>).	120	2.00	5.00	4.01
			Rata-rata variabel		3.90

Pada Tabel 4.4 terlihat bahwa nilai mean data variabel Kinerja SDM secara keseluruhan sebesar 3,90 terletak pada rentang kategori baik ($3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$). Artinya, bahwa guru yang menjadi responden penelitian ini umumnya berkinerja baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) dengan skor 4,01. Artinya, SDM di SMK se-Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki hubungan yang baik dengan antar sesama rekan kerja. Indikator Kinerja SDM yang mendapatkan skor terendah adalah Kuantitas (*quantity*) yaitu diperoleh skor 3,75. Hal ini menunjukkan masih ada pekerjaan

yang dilakukan para tenaga pendidikan di SMK se-Kabupaten Kotawaringin Barat yang belum memenuhi target kinerja yang dipersyaratkan.

4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Penelitian (*Outer Model*)

Model PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*) (Ghozali dan Latan, 2015:7). Pada bagian pertama, model pengukuran *outer model* merupakan evaluasi dasar harus dilakukan dilakukan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk menentukan validitas dan reliabilitas indikator yang menjadi ukuran variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Convergent validity masing-masing indikator digunakan untuk mengevaluasi indikator reflektif pada model pengukuran variabel laten. Pada PLS, nilai *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya menunjukkan pengujian *convergent validity*. Menurut Ghozali (2011), sangat disarankan agar nilai *outer loading* lebih dari 0,70; namun, besaran loading antara 0,50 dan 0,60 masih dapat diterima dengan nilai *t-statistic* lebih dari 1,96 atau *p-value* kurang dari 0,05.

Untuk merefleksikan variabel laten yang bersangkutan, *outer loading* setiap indikator yang mendapat nilai paling tinggi adalah pengukur paling kuat

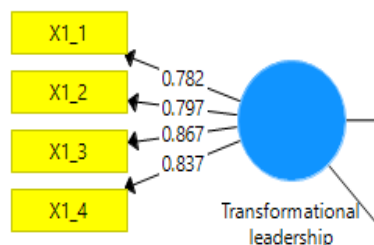
atau paling penting. Nilai outer loading menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten.

1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel *Transformational leadership* (X1)

Pengukuran variabel *Transformational leadership* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator, yakni *Idealized Influence (Charisma)* (X1_1), *Intellectual stimulation* (X1_2), *Individualized Consideration* (X1_3), dan *Inspirational Motivation* (X1_4). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Transformational leadership* menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Transformational leadership*.

Tabel 4.5
Output Estimasi Nilai Outer Loading Variabel *Transformational leadership* (X1)

Indikator	Outer Loading	t-statistics	t-tabel ($\alpha=5\%$)	p value
<i>Idealized Influence (Charisma)</i> (X1_1)	0.782	16.336	1.960	0.000
<i>Intellectual stimulation</i> (X1_2)	0.797	14.468	1.960	0.000
<i>Individualized Consideration</i> (X1_3)	0.867	52.751	1.960	0.000
dan <i>Inspirational Motivation</i> (X1_4)	0.837	24.036	1.960	0.000



Gambar 4.1 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel *Transformational leadership*

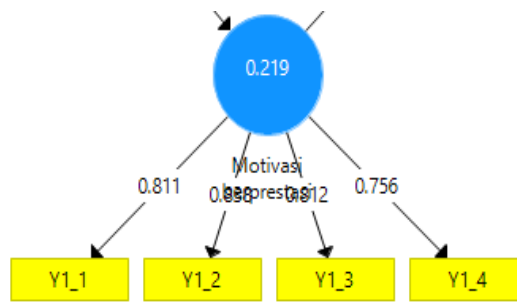
Tabel di atas menyajikan nilai loading faktor variabel Transformational leadership (X1), di mana nilai loading faktor untuk indikator *Idealized Influence* (*Charisma*) (X1_1) sebesar 0,782, *Intellectual stimulation* (X1_2) sebesar 0,797, *Individualized Consideration* (X1_3) sebesar 0,867, dan *Inspirational Motivation* (X1_4) sebesar 0,837. Angka-angka tersebut berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Transformational leadership (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Idealized Influence* (*Charisma*) (X1_1), *Intellectual stimulation* (X1_2), *Individualized Consideration* (X1_3), dan *Inspirational Motivation* (X1_4).

2. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Motivasi berprestasi (Y1)

Pengukuran variabel Motivasi berprestasi pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu: *Achiever* (Y1_1), *Motivation* (Y1_2), *Competitiveness* (Y1_3) dan *Goal Orientation* (Y1_4). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Motivasi berprestasi menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Motivasi berprestasi.

Tabel 4.6
Output Estimasi Nilai Outer Loading Variabel Motivasi berprestasi (Y1)

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>t-statistics</i>	t-tabel ($\alpha=5\%$)	<i>p value</i>
<i>Achiever</i> (Y1_1)	0.811	20.016	1.960	0.000
<i>Motivation</i> (Y1_2),	0.838	28.178	1.960	0.000
<i>Competitiveness</i> (Y1_3)	0.812	24.190	1.960	0.000
<i>Goal Orientation</i> (Y1_4)	0.756	15.067	1.960	0.000



Gambar 4.3 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Motivasi berprestasi

Tabel di atas menyajikan nilai loading faktor variabel Motivasi berprestasi (Y1), di mana loading faktor untuk indikator *Achiever* (Y1_1) sebesar 0,811, *Motivation* (Y1_2) sebesar 0,838, *Competitiveness* (Y1_3) sebesar 0,812 dan *Goal Orientation* (Y1_4) sebesar 0,756. Angka-angka tersebut berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Motivasi berprestasi (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Achiever* (Y1_1), *Motivation* (Y1_2), *Competitiveness* (Y1_3) dan *Goal Orientation* (Y1_4).

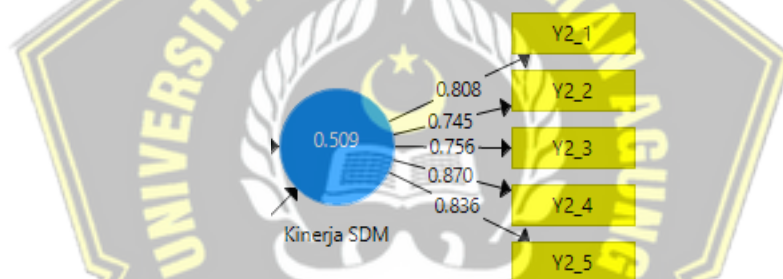
3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM (Y2)

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yakni: Kualitas (*quality*) (Y2_1); Kuantitas (*quantity*) (Y2_2), Ketepatan waktu (*timeliness*) (Y2_3), Efektivitas biaya (*cost effectiveness*) (Y2_4) dan Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) (Y2_5). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) diidentifikasi dari nilai loading faktor

dari setiap indikator variabel Kinerja SDM. Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.7
Output Estimasi Nilai Outer Loading Variabel Kinerja SDM (Y2)

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>t-statistics</i>	t-tabel ($\alpha=5\%$)	<i>p value</i>
Kualitas (<i>quality</i>) (Y2_1)	0.808	21.297	1.960	0.000
Kuantitas (<i>quantity</i>) (Y2_2),	0.745	16.601	1.960	0.000
Ketepatan waktu (<i>timeliness</i>) (Y2_3),	0.756	15.413	1.960	0.000
Efektivitas biaya (<i>cost effectiveness</i>) (Y2_4)	0.870	30.728	1.960	0.000
Hubungan antar perseorangan (<i>interpersonal impact</i>) (Y2_5).	0.836	28.150	1.960	0.000



Gambar 4.5 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Kinerja SDM

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kualitas (*quality*) (Y2_1) sebesar 0,808; Kuantitas (*quantity*) (Y2_2) sebesar 0,745, Ketepatan waktu (*timeliness*) (Y2_3) sebesar 0,756, Efektivitas biaya (*cost effectiveness*) (Y2_4) sebesar 0,870 dan Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) (Y2_5) sebesar 0,836. Angka-angka loading tersebut berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid

oleh indikator: Kualitas (*quality*) (Y2_1); Kuantitas (*quantity*) (Y2_2), Ketepatan waktu (*timeliness*) (Y2_3), Efektivitas biaya (*cost effectiveness*) (Y2_4) dan Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) (Y2_5).

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang dipakai dalam penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dilakukan melalui dua cara yaitu: melihat *square root of average variance extracted* atau akar AVE dan nilai *cross loading*. Hasil uji *discriminant validity* untuk data variabel penelitian ini dipaparkan di bawah ini:

1. Akar AVE

Pengujian *discriminant validity* model ini dijalankan dengan memeriksa perbandingan nilai akar *Square Root Of Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai korelasi antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Hasilnya dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.8
Nilai Validitas Diskriminan

	Motivasi berprestasi	Kinerja SDM	Transformational Leadership
Kinerja SDM	0.804		
Motivasi berprestasi	0.656	0.805	
Transformational leadership	0.555	0.468	0.821

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2023

Nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk yang lain, menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi. Hasil pengolahan data pada Tabel 4.8 memperlihatkan nilai akar AVE yang lebih tinggi dari korelasi antar konstruk. Dengan demikian, hasil analisis data dapat diterima. Oleh karena itu, syarat validitas diskriminan telah dipenuhi oleh alat penelitian yang digunakan untuk mengevaluasi semua konstruk variabel laten penelitian ini.

2. *Cross Loading*

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel cross-loading berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.9
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Motivasi berprestasi	Transformational leadership
X1_1	0.426	0.322	0.782
X1_2	0.351	0.278	0.797
X1_3	0.516	0.487	0.867
X1_4	0.497	0.405	0.837
Y1_1	0.474	0.811	0.297
Y1_2	0.584	0.838	0.455
Y1_3	0.569	0.812	0.384
Y1_4	0.464	0.756	0.347
Y2_1	0.808	0.510	0.479
Y2_2	0.745	0.504	0.430
Y2_3	0.756	0.496	0.430
Y2_4	0.870	0.523	0.480
Y2_5	0.836	0.599	0.414

Jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka pengujian diskriminasi validitas dianggap valid. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas diskriminan yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Ada tiga metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Chin dalam Ghazali, 2011).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.862	0.901	0.647
Motivasi berprestasi	0.819	0.880	0.647
Transformational leadership	0.841	0.892	0.675

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2023

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan dalam Tabel 4.10. Ini dibuktikan oleh fakta bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai cronbach alpha masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Menurut pendapat Chin dalam Ghozali (2011), hasil reliabilitas komposit setiap konstruk bisa dipergunakan pada proses analisis data sebagai penunjuk ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk. Hasil uji reliabilitas komposit menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari 0,70, dan nilai yang lebih tinggi dari 0,70 Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Setelah persyaratan validitas convergent dan discriminant model yang diestimasi telah terpenuhi, selanjutnya pengujian dilakukan uji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R^2) dan Q2 (model relevansi prediktif). Q2 menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R^2) dari semua variabel endogen menentukan Q2. Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel 4.11 menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.11
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R Square
Motivasi berprestasi	0.509
Kinerja SDM	0.219

Tabel 4.11 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Kinerja SDM (Y_2) sebesar 0,509. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM (Y_2) dapat dijelaskan oleh variabel Transformational leadership dan Motivasi berprestasi sebesar 50,9% dan sisanya 49,1% diperoleh oleh efek dari variabel lainnya yang tidak tertera dalam penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Motivasi berprestasi sebesar 0,219 dapat dijelaskan oleh Transformational leadership sebesar 21,9% dan sisanya 78,1% diperoleh oleh efek dari variabel lainnya yang tidak tertera dalam penelitian ini.

Nilai Q-Square (Q^2), relevansi prediksi Q-Square merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat dihitung dengan rumus:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \\ &= 1 - (1 - 0,509) (1 - 0,219) \\ &= 1 - ((0,491) (0,781)) \\ &= 1 - 0,383 \\ &= 0,617 \end{aligned}$$

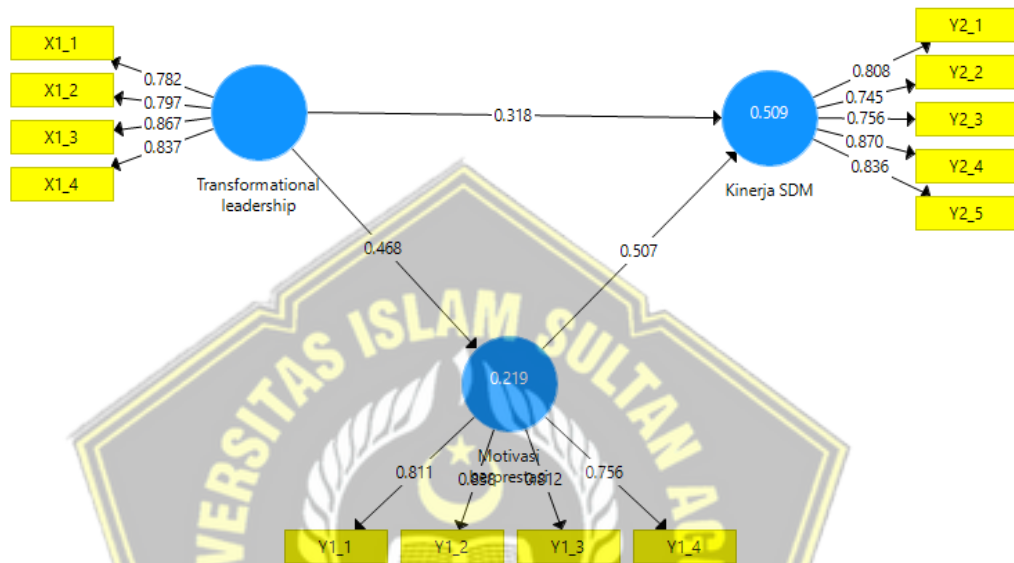
Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai 0,675 yang lebih besar dari nol yang berarti model memiliki *predictive relevance* yang baik. Hal ini bermakna nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi. Nilai Q^2 hampir sama dengan nilai 1, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data.

4.3.5. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk transformational

leadership terhadap Kinerja SDM melalui mediasi motivasi berprestasi sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v3.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS dengan Mediasi

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 3.0 (2023)

4.3.6. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel 4.12 berikut menunjukkan detail lebih lanjut.

Tabel 4.12
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi berprestasi -> Kinerja SDM	0.507	0.508	0.065	7.756	0.000
Transformational leadership -> Kinerja SDM	0.318	0.314	0.073	4.331	0.000
Transformational leadership -> Motivasi berprestasi	0.468	0.471	0.078	6.010	0.000

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

4.5. Pembuktian Hipotesis

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian. Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Transformational leadership terhadap Motivasi berprestasi yakni 0,468. Hasil itu memberi bukti bahwa Transformational leadership memberi pengaruh positif kepada motivasi berprestasi. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (6,010) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu transformational leadership secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi berprestasi. Hasil ini berarti apabila transformational leadership semakin baik, maka motivasi berprestasi tenaga pendidik cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Transformational leadership yang merupakan gaya kepemimpinan yang fokus pada menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan karyawan untuk

mencapai potensi maksimal mereka terbukti mampu menciptakan lingkungan di mana para bawahan merasa termotivasi untuk mencapai hasil yang tinggi, termasuk dalam konteks motivasi berprestasi. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat berperan penting dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawan karena menginspirasi, memberdayakan, dan membantu karyawan mencapai potensi terbaik mereka (Nguyen et al., 2020).

Pemimpin transformational memiliki visi yang kuat dan mampu mengkomunikasikan visi tersebut dengan jelas kepada tim dan kemudian menciptakan tujuan yang inspiratif dan menantang yang dapat membantu meningkatkan motivasi berprestasi karyawan (Saira et al., 2021). *Transformational leaders* tidak hanya fokus pada tugas dan hasil akhir, tetapi juga pada perkembangan karyawan mereka seperti halnya memberikan dukungan, pelatihan, dan pengembangan yang diperlukan untuk membantu karyawan mencapai potensi maksimal mereka, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi berprestasi (Hilton et al., 2023). Komitmen, etika kerja, dan tingginya integritas yang ditunjukkan oleh *Transformational leaders* akan mendorong karyawan untuk mengikuti jejak mereka dan melakukan yang terbaik (Antonio, 2021).

Seluruh dimensi kepemimpinan transformational yaitu *Idealized Influence* (*Charisma*), *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation* terbukti dapat meningkatkan kemampuan SDM untuk berprestasi, termotivasi, dan memiliki daya saing dan orientasi tujuan yang optimal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketika *Transformational leadership* dijalankan secara optimal maka terbukti mampu mendorong motivasi berprestasi.

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Transformational leadership terhadap Kinerja SDM yakni 0,318. Hasil itu memberi bukti bahwa Transformational leadership memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,331) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Transformational leadership secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila transformational leadership semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Transformational leadership memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi (Manzoor et al., 2019; Rahmatullah et al., 2022; Rizki et al., 2019; Suwanto Suwanto et al., 2022). pemimpin yang menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terinspirasi, dihargai, dan didukung dalam pengembangan mereka, akan dapat secara signifikan mempengaruhi kinerja sumber daya manusia dalam organisasi (Buil et al., 2019; Saira et al., 2021).

Gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh Ideal mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk menjadi model peran yang dihormati dan diikuti oleh bawahan karena karakteristik karismanya; akan mendorong pencapaian kerja secara kuantitas dan berkualitas. Kemudian, pemimpin yang mampu merangsang berpikir kritis dan kreatif dalam tim atau organisasi untuk mencari

solusi inovatif sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *timeliness* yang ditentukan.

Pemimpin dengan *individualized consideration* memberikan perhatian khusus, dukungan, dan bimbingan kepada setiap bawahan sesuai dengan kebutuhan dan potensinya sehingga efektivitas biaya dalam penyelesaian pekerjaan dapat tercapai. Kemudian, kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan dengan visi yang kuat dan inspiratif akan menciptakan hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) yang baik. Sehingga dapat disimpulkan ketika gaya kepemimpinan transformational diterapkan dengan baik maka pencapaian kinerja akan semakin baik.

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh motivasi berprestasi terhadap Kinerja SDM yakni 0,507. Hasil itu memberi bukti bahwa motivasi berprestasi memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (7,756) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu motivasi berprestasi secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila motivasi berprestasi semakin baik, maka Kinerja SDM cenderung menjadi lebih meningkat. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Motivasi berprestasi dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi (Nguyen et al., 2020). Motivasi berprestasi merujuk pada dorongan internal individu untuk mencapai hasil

yang baik, mengatasi tantangan, dan mencapai tujuan pribadi atau profesional (Werdhiastutie et al., 2020). Karyawan yang sangat termotivasi untuk mencapai prestasi yang tinggi cenderung lebih produktif (Groening & Binnewies, 2019). Motivasi ini mendorong mereka untuk bekerja lebih keras, lebih cerdas, dan lebih fokus dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan (Brunstein & Heckhausen, 2018).

Karyawan yang termotivasi dengan semangat pencapaian yang tinggi akan memiliki semangat untuk menjadi seorang *Achiever*, memiliki dorongan tinggi untuk meraih prestasi, memiliki daya saing yang tinggi dan berorientasi pada tujuan akan cenderung lebih produktif dan berkontribusi positif pada kesuksesan organisasi baik secara kualitas maupun kuantitas, tepat waktu, efisien dan hubungan antar SDM terjalin secara harmonis. Sehingga dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi maka akan semakin tinggi kinerja SDM.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.13.

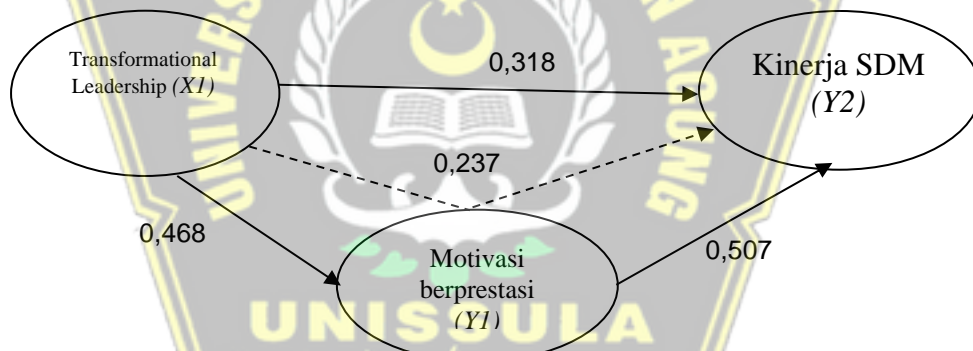
Tabel 4.13
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	<i>Semakin baik Transformational Leadership akan semakin baik motivasi berprestasi SDM</i>	Diterima $t = 6,010 > 1,96$ ($p=0,000 < 0,05$)
H2	<i>Semakin baik Transformational Leadership akan semakin baik Kinerja SDM</i>	Diterima $t = 4,331 > 1,96$ ($p=0,000 < 0,05$)
H3	<i>Semakin baik motivasi berprestasi, maka akan semakin baik kinerja SDM</i>	Diterima $t = 7,756 > 1,96$ ($p=0,000 < 0,05$)

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Transformational leadership terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Motivasi berprestasi

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat efek yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) melalui variabel intervening, dalam hal ini yaitu variabel Motivasi berprestasi. Pengaruh tidak langsung Transformational leadership terhadap Kinerja SDM melalui intervening Motivasi berprestasi digambarkan pada *path diagram* berikut:



Gambar 4.2.

Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi Motivasi berprestasi pada Hubungan Antar Transformational leadership Terhadap Kinerja SDM

Keterangan :

—————> : Pengaruh langsung

----- : Pengaruh tidak langsung

Koefisien jalur pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang diberikan transformational leadership bagi Kinerja SDM melalui motivasi berprestasi senilai 0,237. Angka tersebut merupakan hasil kali perkalian koefisien jalur X1 - Y1

dengan $Y1 - Y2$, yaitu $0,468 \times 0,507 = 0,237$. Untuk menguji pengaruh tidak langsung digunakan *Sobel Test*, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.14
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

variabel <i>eksogen</i>	<i>Indirect Effect</i>	t hitung	P values	Keterangan
Transformational leadership -> Motivasi berprestasi -> Kinerja SDM	0,237	4,508	0,000	Signifikan

Sumber : *Data primer yang diolah, 2023*

Pengaruh mediasi motivasi berprestasi dalam kaitan variabel *transformational leadership* terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,236. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung 4,508 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa motivasi berprestasi menjadi variabel intervening yang memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap Kinerja SDM. Namun, apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *direct* 0,318 lebih besar nilainya dibanding pengaruh *indirect* 0,237. Artinya, pengaruh *transformational leadership* terhadap Kinerja SDM lebih banyak secara langsung, dibandingkan secara tidak langsung melalui mediasi motivasi berprestasi.

Dalam konteks ini, motivasi berprestasi dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan *transformational leadership* dan kinerja SDM. Ini berarti bahwa motivasi berprestasi bertindak sebagai perantara dalam hubungan antara gaya kepemimpinan *transformational* dan kinerja SDM. Dalam hal ini, motivasi berprestasi dapat menjelaskan mengapa pemimpin *transformational* dapat memengaruhi kinerja SDM. Meskipun motivasi berprestasi berperan sebagai mediasi, *transformational leadership* juga dapat memiliki pengaruh langsung pada kinerja SDM. Pemimpin yang menggunakan gaya ini sering menciptakan

lingkungan yang mendukung kinerja tinggi melalui inspirasi, pengembangan karyawan, dan dukungan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan hasil penelitian

Penelitian menjawab pertanyaan penelitian yaitu "Bagaimanakah peran kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja SDM di SMK se-Kabupaten Kotawaringin Barat?". Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwasannya :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja SDM di SMK se-Kabupaten Kotawaringin Barat. *Transformational leadership* dapat berperan penting dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawan di SMK se-Kabupaten Kotawaringin Barat. *Transformational leadership* menciptakan lingkungan di mana para bawahan merasa terinspirasi, terberdayakan, dan terdorong untuk mencapai hasil yang tinggi, termasuk dalam konteks motivasi berprestasi.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM di SMK se-Kabupaten Kotawaringin Barat. *Transformational leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di SMK se-Kabupaten Kotawaringin Barat. Gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi, terinspirasi, dan berkontribusi secara maksimal.
3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja SDM di SMK se-Kabupaten Kotawaringin Barat. Motivasi berprestasi dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

kinerja sumber daya manusia (SDM) di SMK se-Kabupaten Kotawaringin Barat. Karyawan di SMK se-Kabupaten Kotawaringin Barat sangat termotivasi untuk mencapai prestasi yang tinggi cenderung lebih produktif. Motivasi ini mendorong mereka untuk bekerja lebih keras, lebih cerdas, dan lebih fokus dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan.

Sehingga dengan demikian seluruh hypothesis yang diajukan dalam penelitian ini terbukti, yaitu :

1. *Transformational Leadership* yang diimplementasikan secara optimal akan mendorong motivasi berprestasi SDM.
2. Implementasi *Transformational Leadership* yang baik akan mendorong peningkatan Kinerja SDM.
3. Motivasi berprestasi SDM tinggi akan semakin tinggi pencapaian kinerja SDM.

5.2. Implikasi penelitian

Terkait peningkatan *Transformational Leadership*, hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai loading *Individualized Consideration* mendapatkan nilai tertinggi sedangkan *Idealized Influence* mendapatkan nilai loading terendah. Hasil ini mengimplikasikan bahwa untuk menerapkan gaya *Transformational Leadership* secara optimal, pemimpin diharapkan mampu membina hubungan yang dekat dan mengenal pengikutnya secara individual dengan memberikan umpan balik yang konstruktif dan spesifik tentang kinerja karyawan serta mempromosikan pertumbuhan karir. Pemimpin ini mendukung perkembangan karir karyawan dengan memberikan pelatihan, kesempatan untuk pengembangan,

dan tanggung jawab yang sesuai dengan tujuan karir masing-masing individu. Kemudian, terkait *Idealized Influence*, pemimpin diharapkan mampu meningkatkan tingkat integritas dan etika kerja yang tinggi, menjadi contoh yang dihormati oleh pengikutnya; memiliki daya tarik pribadi yang kuat yang membuat bawahan merasa terinspirasi dan termotivasi untuk mengikuti jejak mereka dan memiliki Visi Misi yang jelas yang mampu menginspirasi dan membawa perubahan positif dalam organisasi.

Terkait peningkatan Motivasi berprestasi SDM, menunjukkan bahwa indikator *Motivation* memiliki nilai loading tertinggi dan *Goal Orientation* mendapatkan nilai loading terendah. Untuk meningkatkan motivasi berprestasi, maka organisasi diharapkan mampu memberikan dorongan baik internal maupun eksternal agar SDM memiliki ambisi dan tekad untuk mencapai prestasi yang tinggi, salah satunya dengan memberikan reward untuk *best achiever of the month* agar para SDM mau berusaha untuk meraih prestasi setinggi tingginya. Kemudian, terkait *goal orientation*, organisasi harus meningkatkan orientasi tujuan yang akan berdampak pada bagaimana seseorang memotivasi diri, mengatasi rintangan, dan mencapai prestasi. Salah satunya adalah dengan cara menyediakan ruang pembelajaran agar SDM dapat saling bertukar pengalaman dan informasi sehingga lebih fokus pada proses dan pengalaman yang terdahulu dan akan menambah semangat dalam pencapaian prestasi.

Terkait peningkatan kinerja SDM, hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai loading hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) mendapatkan nilai loading tertinggi sedangkan Kuantitas (*quantity*) mendapatkan nilai loading

terendah. Hubungan antarperseorangan mengacu pada interaksi, koneksi, dan hubungan antara individu satu sama lain dalam berbagai konteks sosial, baik itu dalam lingkungan pribadi, keluarga, teman, pekerjaan, atau masyarakat. organisasi dapat mempertahankan Hubungan antarperseorangan dengan cara memastikan komunikasi intrapersonal berjalan dengan baik. Individu berinteraksi melalui pembicaraan, pesan teks, komunikasi non-verbal, dan berbagai cara lain untuk berbagi informasi, perasaan, dan pemahaman. Sedangkan meningkatkan kuantitas kerja biasanya merujuk pada upaya untuk meningkatkan jumlah pekerjaan atau tugas yang dapat diselesaikan dalam waktu tertentu. Untuk mencapai peningkatan kuantitas kerja, organisasi dapat mempertimbangkan identifikasi tugas-tugas yang paling penting dan melakukan pengaturan Waktu yang Efisien.

5.3. Limitasi penelitian

Identifikasi dan diskusi tentang limitasi penelitian adalah komponen penting dalam laporan penelitian agar pembaca memahami batasan dan kerangka hasil penelitian. Beberapa limitasi dalam penelitian ini adalah variabel kepemimpinan merupakan variabel yang cukup sulit untuk diukur secara objektif sehingga dapat memunculkan bias penelitian, baik dalam desain penelitian maupun dalam interpretasi hasil. Penggunaan teori kepemimpinan tertentu dalam penelitian akan membatasi generalisasi temuan ke teori-teori kepemimpinan yang berbeda.

5.4. Saran penelitian yang akan datang

Penggunaan teori kepemimpinan tertentu dalam penelitian akan membatasi generalisasi temuan ke teori-teori kepemimpinan yang berbeda sehingga

sangat penting untuk memilih topik penelitian yang sesuai dengan lokasi penelitian dan karakteristik SDM yang diteliti. Penelitian ini belum meneliti bagaimana peran mediasi *achievement motivation* dalam pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja SDM, sehingga akan sangat menarik jika diteliti lebih mendalam terkait peran tersebut. Kemudian, penelitian *achievement motivation* dalam penelitian ini dilakukan pada Guru ASN yang standard reward finansialnya tertulis dalam peraturan yang baku sehingga akan menjadi lebih menarik jika model di ujikan pada responden yang bergerak pada bidang penjualan.



Daftar Pustaka

- Akbar, Irfan Rizka, Desi Prasetyani, and Nariah Nariah. 2020. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Unggul Abadi Di Jakarta." *Jurnal Ekonomi Efektif* 3(1):84–90. doi: 10.32493/jee.v3i1.7317.
- Alqudah, Ikrema H. A., Adolfo Carballo-Penela, and Emilio Ruzo-Sanmartín. 2022. "High-Performance Human Resource Management Practices and Readiness for Change: An Integrative Model Including Affective Commitment, Employees' Performance, and the Moderating Role of Hierarchy Culture." *European Research on Management and Business Economics* 28(1). doi: 10.1016/j.iedeen.2021.100177.
- Alrowwad, Ala'aldin, Shadi Habis Abualoush, and Ra'ed Masa'deh. 2020. "Innovation and Intellectual Capital as Intermediary Variables among Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Organizational Performance." *Journal of Management Development* 39(2):196–222. doi: 10.1108/JMD-02-2019-0062.
- Andayani, I., and S. Tirtayasa. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(1):45–54.
- Anderman, Eric M. 2020. "Achievement Motivation Theory: Balancing Precision and Utility." *Contemporary Educational Psychology* 61(xxxx):101864. doi: 10.1016/j.cedpsych.2020.101864.
- Anderson, Mathew. 2017. "Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature." *International Social Science Review* 93(1).
- Antonakis, J., and J. Robert. 2013. "Leadership Theory: The Way Forward", Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership ...) 1:1–2.
- Ariffin, Freddy. 2014. "Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model." *International Journal of Education and Research* 2(1):1–14.
- Arumsari, Kurnia, and Enung Hasanah. 2021. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Akademik Siswa SD Di Masa Pandemi Covid-19." *Jurnal Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan* IX(1).
- Ayranci, Evren, and Aysegul Ertugrul Ayranci. 2017. "Relationships among Perceived Transformational Leadership, Workers Creativity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: An Investigation of Turkish Banks." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 7(4):491–517. doi: 10.6007/ijarbss/v7-i4/2823.
- Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, S. 2019. "Linking Transformational Leadership with Employees' Engagement in the Creative Process." *Management Research Review*.
- Bakirova Oynura. 2022. "HUMAN RESOURCES MANAGEMENT." *Uzbek Scholar Journal* 8(9):114–20.
- Bass, Bernard M. 1985. "Leadership: Good, Better, Best." *Organizational Dynamics* 13(3):26–40. doi: 10.1016/0090-2616(85)90028-2.

- Bass, Bernard M. 1999. "10.1.1.560.9456.Pdf." 8(1):9–32. doi: 10.1080/135943299398410.
- Bernardin, H. John, and Joyce E. A. Russel. 2013. *Human Resource Management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Berraies, Sarra, and Syrine Zine El Abidine. 2019. "Do Leadership Styles Promote Ambidextrous Innovation? Case of Knowledge-Intensive Firms." *Journal of Knowledge Management* 23(5):836–59. doi: 10.1108/JKM-09-2018-0566.
- Van Den Broeck, A., J. L. Howard, Y. Van Vaerenbergh, H. Leroy, and M. Gagné. 2021. *Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization of Work Motivation Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization of Work Motivation. Organizational Psychology Review. Advance Online Publication. MULTIDIMENSIONAL VIEW ON MOTIVATION 2.*
- Buil, Isabel, Eva Martínez, and Jorge Matute. 2019. "Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality." *International Journal of Hospitality Management* 77(June):64–75. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.06.014.
- Burns, James Macgregor, and The Bass Bass, Bernard M. 2008. "Transformational Leadership." 1–5.
- Can, Afni, and Yasri. 2012. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari." *Jurnal Riset Manajemen Bisnis Dan Publik* 4(1):1–26.
- Carmeli, Abraham, Zachary Sheaffer, Galy Binyamin, Roni Reiter-Palmon, and Tali Shimoni. 2014. "Transformational Leadership and Creative Problem-Solving: The Mediating Role of Psychological Safety and Reflexivity." *Journal of Creative Behavior* 48(2):115–35. doi: 10.1002/jocb.43.
- Cascio, W. F. 2006. "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits 7th Edition Tata McGraw-Hill." *Abnormal and Social Psychology* 62:401–7.
- Cho, Youngsam, Mannsoo Shin, Tejinder K. Billing, and Rabi S. Bhagat. 2019. "Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Affective Organizational Commitment: A Closer Look at Their Relationships in Two Distinct National Contexts." *Asian Business and Management* 18(3):187–210. doi: 10.1057/s41291-019-00059-1.
- Coleman, Marianne, and Tony Bush. 2000. *Leadership and Strategic Management in Education*. Vol. 1. Sage Publications Ltd.
- Deci, Edward L., and Richard M Ryan. 2012. "Motivation, Personality, and Development within Embedded Social Contexts: An Overview of Self-Determination Theory." in *The Oxford Handbook of Human Motivation*. Oxford Library of Psychology.
- Dutch, Michael a. 2013. "A Symbiotic Framework of Human Resources, Organizational Strategy and Culture." *Amity Global Business Review* 8:9–14.

- Einstein, Walter O., and John H. Humphreys. 2001. "Transforming Leadership : Matching Diagnostics to Leader Behaviors." *Journal of Leadership Studies* 8(1):48–60. doi: 10.1177/107179190100800104.
- Epstein, Marc J., and Marie-josée Roy. 2003. "Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles." *Journal of General Management* 29(1):15–31.
- Evans, M. G. 1970. "Leadership and Motivation: A Core Concept." *Academy of Management Journal* 13(1):91–102. doi: 10.2307/254928.
- Fiedler, F. E. 1993. "The Contingency Model: New Directions for Leadership Utilization. In Matteson and Ivancevich (Eds.)," *Management and Organizational Behavior Classics*.
- Grant, Adam M., and Jihae Shin. 2012. "Work Motivation: Directing, Energizing, and Maintaining Effort (and Research)." in *The Oxford Handbook of Human Motivation*. Oxford University Press.
- Groening, Christopher, and Carmen Binnewies. 2019. "'Achievement Unlocked!' - The Impact of Digital Achievements as a Gamification Element on Motivation and Performance." *Computers in Human Behavior* 97(November 2018):151–66. doi: 10.1016/j.chb.2019.02.026.
- Hair, Joseph F. 1995. *MultiVariate Data Analysis*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Siti Maisarah, and Syaiful Bahri. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 1(1):71–80. doi: 10.30596/maneggio.v1i1.2243.
- Hasyim, M. Ardi Nupi, Germanus Ignasius Loyola Maje, Vina '. Alimah, and Shintya Ayu Putri Priyadi. 2020. "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Kahatex." *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)* 3(2):58–69. doi: 10.36778/jesya.v3i2.161.
- Heckhausen, Jutta Ed, and Heinz Heckhausen. 2008. *Motivation and Action*. Vol. 1. Third. Cambridge University Press.
- Hendra, Hendra. 2020. "Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3(1):1–12. doi: 10.30596/maneggio.v3i1.4813.
- Hennessey, Beth, Seana Moran, Beth Altringer, and Teresa M. Amabile. 2015. "Extrinsic and Intrinsic Motivation." *Wiley Encyclopedia of Management* 1–4. doi: 10.1002/9781118785317.weom110098.
- Herzberg, F. M., B. Mausner, and BB Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*. edited by AFL. NewYork-London.
- Ikram, Ahmad, Dedy Achmad Kurniady, and Eka Prihatin. 2019. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah." *Administrasi Pendidikan* 26(April):108–17.
- Islam, Rafikul, and Ahmad Zaki Hj Ismail. 2008. "Employee Motivation: A Malaysian Perspective." *International Journal of Commerce and Management* 18(4):344–62. doi: 10.1108/10569210810921960.

- Joseph, Dana L., Jing Jin, Daniel A. Newman, and Ernest H. O'Boyle. 2015. "Why Does Self-Reported Emotional Intelligence Predict Job Performance? A Meta-Analytic Investigation of Mixed EI." *Journal of Applied Psychology* 100(2):298–342. doi: 10.1037/a0037681.
- Karwanto, Ilham Dzikrulloh. 2020. "KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMP MUHAMMADIYAH 3 WARU SIDOARJO." *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan Volume* 08(04):489–99.
- Khan, Arif Md, Amer Hamzah Bin Jantan, Lailawati Binti Mohd Salleh, Zuraina Dato'Mansor, Md Asadul Islam, and Sharif Hosen. 2019. "The Impact of Transformational Leadership Effects on Innovative Work Behavior by the Moderating Role of Psychological Empowerment." *Journal of Reviews on Global Economics* 8:925–38. doi: 10.6000/1929-7092.2019.08.79.
- Khan, Haroon ur Rashid, Murad Ali, Hossein G. T. Olya, Muhamamd Zulqarnain, and Zubair Rashid Khan. 2018. "Transformational Leadership, Corporate Social Responsibility, Organizational Innovation, and Organizational Performance: Symmetrical and Asymmetrical Analytical Approaches." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 25(6):1270–83. doi: 10.1002/csr.1637.
- Kirkpatrick, Shelley A., and Edwin A. Locke. 1996. *Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes*. Vol. 81.
- Kusjono, Gatot, and Firmansyah. 2020. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Lee Cooper Indonesia Jakarta Selatan." *Prosising Seminar Nasional Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pamulang* 183–93.
- Lai, Fong Yi, Hui Chuan Tang, Szu Chi Lu, Yu Chin Lee, and Cheng Chen Lin. 2020. "Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement." *SAGE Open* 10(1). doi: 10.1177/2158244019899085.
- Lajili, Kaouthar, Lauren Yu Hsin Lin, and Anoosheh Rostamkalaei. 2020. "Corporate Governance, Human Capital Resources, and Firm Performance: Exploring the Missing Links." *Journal of General Management* 45(4):192–205. doi: 10.1177/0306307019895949.
- Le, Phong Ba, and Hui Lei. 2019. "Determinants of Innovation Capability: The Roles of Transformational Leadership, Knowledge Sharing and Perceived Organizational Support." *Journal of Knowledge Management* 23(3):527–47. doi: 10.1108/JKM-09-2018-0568.
- Lindenberg, Siegwart. 2001. "Intrinsic Motivation in a New Light." *KYKLOS* 54(3):317–42.
- Liu, I. Fan. 2020. "The Impact of Extrinsic Motivation, Intrinsic Motivation, and Social Self-Efficacy on English Competition Participation Intentions of Pre-College Learners: Differences between High School and Vocational Students in Taiwan." *Learning and Motivation* 72(February):101675. doi: 10.1016/j.lmot.2020.101675.

- Locke, Edwin A., and Kaspar Schattke. 2019. "Intrinsic and Extrinsic Motivation: Time for Expansion and Clarification." *Motivation Science* 5(4):277–90. doi: 10.1037/mot0000116.
- Lord, Robert G., Christy L. De Vader, and George M. Alliger. 1986. *A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures*. Vol. 71.
- Madsen, Susan R. 2012. "Advances in Developing Human Resources." (1):73019. doi: 10.1177/1523422311436299.
- Manzoor, Faiza, Longbao Wei, Mohammad Nurunnabi, Qazi Abdul Subhan, Syed Irshad Ali Shah, and Samaher Fallatah. 2019. "The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs." *Sustainability (Switzerland)* 11(2):1–14. doi: 10.3390/su11020436.
- Maris, Intan Silvana, Aan Komariah, and Abu Bakar. 2016. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru Dan Mutu Sekolah." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 23(2). doi: 10.17509/jap.v23i2.5645.
- Masa'deh, Ra'ed, Bader Yousef Obeidat, and Ali Tarhini. 2016. "A Jordanian Empirical Study of the Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Structural Equation Modelling Approach." *Journal of Management Development* 35(5):681–705. doi: 10.1108/JMD-09-2015-0134.
- Maslow, AH. 1958. "Preface to Motivation Theory." *Psychosomatic Medicine*.
- McClelland, D. C. 1955. *Studies in Motivation*.
- McCleskey, Jim. 2014. "Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development." *Journal of Business Studies Quarterly* 5(4):117.
- Mouloud, Kenioua, and Boumasjed Abd El-Kadder. 2016. "Self-Efficacy, Achievement Motivation and Anxiety of Elite Athletes." *IOSR Journal of Sports and Physical Education* 03(04):45–48. doi: 10.9790/6737-03044548.
- Muli, B. S. K., S. N. A. P. D. James, and G. Muriithi. 2019. "Influence of Motivational Factors on Employees' Performance Case of Kenya Civil Aviation Authority."
- Nguyen, Phong Thanh, Andri Yandi, and M. Rizky Mahaputra. 2020. "FACTORS THAT INFLUENCE EMPLOYEE PERFORMANCE: MOTIVATION, LEADERSHIP, ENVIRONMENT, CULTURE ORGANIZATION, WORK ACHIEVEMENT, COMPETENCE AND COMPENSATION (A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDIES)." 1(4). doi: 10.31933/DIJDBM.
- Northouse, Peter G. 2007. "Introduction To Leadership : Concepts And Practice Download Introduction To Leadership : Concepts And Practice Free Collection ,."
- Ondabu, Ibrahim. 2014. "A Theory of Human Motivation: The Tirimba Grouping Theory of Motivation." *SOP Transactions on Economic Research* 1(1):16–21. doi: 10.15764/er.2014.01003.
- Paais, Maartje, and Jozef R. Pattiruhu. 2020. "Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance." *Journal*

- of *Asian Finance, Economics and Business* 7(8):577–88. doi: 10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577.
- Parjaya, Indra, and Fajar Pasaribu. 2019. “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(1):129–47. doi: 10.30596/maneggio.v2i1.3650.
- Pintrich, Paul R. 2000. “An Achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology, Theory, and Research.” *Contemporary Educational Psychology* 25(1):92–104. doi: 10.1006/ceps.1999.1017.
- Prochazka, Jakub, Helena Gilova, and Martin Vaculik. 2017. “The Relationship Between Transformational Leadership and Engagement: Self-Efficacy as a Mediator.” *Journal of Leadership Studies*. doi: 10.1002/jls.21518.
- Rizki, Mochamad, Ryani Dhyhan Parashakti, and Lisnatiawati Saragih. 2019. “The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture towards Employees’ Innovative Behaviour and Performance.” *International Journal of Economics and Business Administration* 7(1):227–39. doi: 10.35808/ijeba/208.
- Robbins, S. P. 2002. *The Truth about Managing People--and Nothing but the Truth*. London: FT Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. Pearson education limited.
- Rozali, Muhammad, and Kusnadi Kusnadi. 2020. “Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Takeda Indonesia.” *Aliansi : Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 13(2):65–74. doi: 10.46975/aliansi.v13i2.24.
- Sabiu, Malam Salihu, Kabiru Jinjiri Ringim, Tang Swee Mei, and Mohd Hasanur Raihan Joarder. 2019. “Relationship between Human Resource Management Practices, Ethical Climates and Organizational Performance, the Missing Link: An Empirical Analysis.” *PSU Research Review* 3(1):50–69. doi: 10.1108/PRR-12-2016-0022.
- Sansone, Carol, and Yun Tang. 2019. “Intrinsic and Extrinsic Motivation and Self-Determination Theory.” Pp. 1–9 in *INTRINSIC AND EXTRINSIC MOTIVATION*. Vol. 1.
- Sareen, Puja, and Parikshit Joshi. 2016. “Organizational Learning and Motivation: Assessing the Impact on Employee Performance.” *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)* 5(2):355. doi: 10.21013/jmss.v5.n2.p13.
- Scott, Lawrence, and Marisa Perez-diaz. 2021. “Strategic Leadership : Building Collaboration in the Establishment of Ethnic Studies Courses in Texas.” 215–29. doi: 10.4018/978-1-7998-4093-0.ch014.
- Setiyowati, Yenti. 2021. “Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Sekolah Menengah Kejuruan.” *Media Manajemen Pendidikan* 3(3):338. doi: 10.30738/mmp.v3i3.4590.
- Shariq, Syed Muhammad, Umer Mukhtar, and Suleman Anwar. 2019. “Mediating and Moderating Impact of Goal Orientation and Emotional Intelligence on the Relationship of Knowledge Oriented Leadership and Knowledge Sharing.” *Journal of Knowledge Management* 23(2):332–50. doi: 10.1108/JKM-01-2018-0033.

- Shin, Yuhung, and Chanyoung Eom. 2014. "Team Proactivity as a Linking Mechanism between Team Creative Efficacy, Transformational Leadership, and Risk-Taking Norms and Team Creative Performance." *Journal of Creative Behavior* 48(2):89–114. doi: 10.1002/jocb.42.
- Smith, Robert L. 2015. "A Contextual Measure of Achievement Motivation: Significance for Research in Counseling." *Ideas and Research You Use. AACA Knowledge Center* 1(1).
- Steers, Richard M., and Richard T. Mowdat. 2004. "The Future of Motivation Theory | Motivation | Self-Improvement." *Academy of Management Review* 29(3):379–87.
- Stogdill, Ralph Melvin. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. . Vol. 2. University of California: Free Press. .
- Sugiyono. 2018. "Metode Penelitian Metode Penelitian." *Metode Penelitian* 22–34.
- Sulastrri, Nurkolis, and Rasiman. 2016. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Mutu Sekolah Dasar Di Kabupaten Jepara." *JURNAL UPGRIS* 346–61.
- Taouab, Omar, and Zineb Issor. 2019. "Firm Performance: Definition and Measurement Models." *European Scientific Journal ESJ* 15(1):93–106. doi: 10.19044/esj.2019.v15n1p93.
- Tumilaar, Brigita Ria. 2015. "The Effect of Discipline, Leadership, and Motivation on Employee Performance At Bpjs Ketenagakerjaan Sulut." *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 3(2):787–97.
- Vrchota, Jaroslav, Monika Maříková, Petr Řehoř, Ladislav Rolínek, and Radek Toušek. 2020. "Human Resources Readiness for Industry 4.0." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 6(1). doi: 10.3390/joitmc6010003.
- Wang, Yeping. 2020. "Leadership Behavior, Trust and Job Performance-Based on Social Exchange Theory." *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN* 9:44–48. doi: 10.35629/8028-0906054448.
- Weller, Ingo, Julian Süß, Heiner Evanschitzky, and Florian von Wangenheim. 2019. "Transformational Leadership, High-Performance Work System Consensus, and Customer Satisfaction." *Journal of Management* XX(X):1–29. doi: 10.1177/0149206318817605.
- Werdhiastutie, Any, Fendy Suhariadi, and Sri Gunani Partiw. 2020. "Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources." *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences* 3(2):747–52. doi: 10.33258/birci.v3i2.886.
- Yasin, Ghulam, Samina Nawab, Komal Khalid Bhatti, and Tahira Nazir. 2014. "Relationship of Intellectual Stimulation, Innovations and Smes Performance: Transformational Leadership a Source of Competitive Advantage in Smes." *Middle - East Journal of Scientific Research* 19(1):74–81. doi: 10.5829/idosi.mejsr.2014.19.1.12458.
- Yukl, Gary. 1989. "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research." *Journal of Management* 15(2):251–89. doi: 10.1177/014920638901500207.

- Zhang, Junwei, P. Matthijs Bal, Muhammad Naseer Akhtar, Lirong Long, Yong Zhang, and Zixiang Ma. 2019. "High-Performance Work System and Employee Performance: The Mediating Roles of Social Exchange and Thriving and the Moderating Effect of Employee Proactive Personality." *Asia Pacific Journal of Human Resources* 57(3):369–95. doi: 10.1111/1744-7941.12199.
- Zhang, Qing, Abdul Rashid Abdullah, Dalowar Hossan, and Zongxiang Hou. 2021. "The Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior with Moderating Role of Internal Locus of Control and Psychological Empowerment." *Management Science Letters* 11:1267–76. doi: 10.5267/j.msl.2020.11.012.
- Zuraik, A., and L. Kelly. 2019. "The Role of CEO Transformational Leadership and Innovation Climate in Exploration and Exploitation." *European Journal of Innovation Management*.

