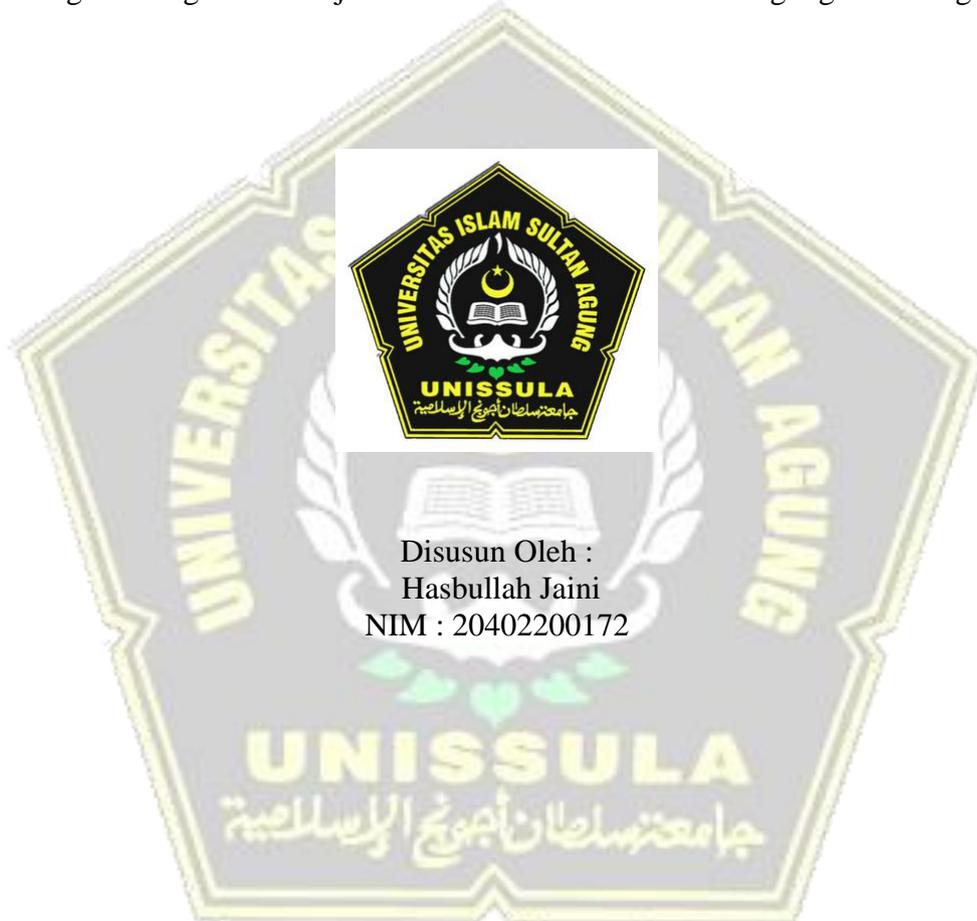


**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN MOTIVASI KERJA DALAM PENINGKATAN KINERJA  
GURU SEKOLAH DASAR**

**Studi Empiris di Sekolah Dasar Se-Kecamatan Arut Selatan**

**Tesis**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen  
Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Disusun Oleh :  
Hasbullah Jaini  
NIM : 20402200172

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

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**TESIS**

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN MOTIVASI KERJA DALAM PENINGKATAN KINERJA  
GURU SEKOLAH DASAR  
Studi Empiris di Sekolah Dasar Se-Kecamatan Arut Selatan**

Disusun Oleh :

**HASBULLAH JAINI**

NIM : 20402200172

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

Semarang, 27 Februari 2024

Pembimbing



**Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM**

NIK : 210491025

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN MOTIVASI KERJA DALAM PENINGKATAN KINERJA  
GURU SEKOLAH DASAR**  
Studi Empiris di Sekolah Dasar Se-Kecamatan Arut Selatan

Disusun Oleh :

**HASBULLAH JAINI**  
NIM : 20402200172

Telah dipertahankan didepan penguji  
Pada tanggal 31 Mei 2024

SUSUNAN DEWAN PENGJUI  
Pembimbing  
Merangkap Penguji



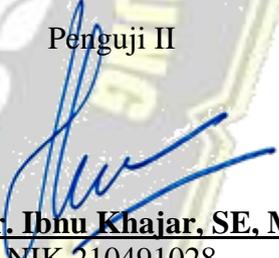
**Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM**  
NIK : 210491025

Penguji I

Penguji II

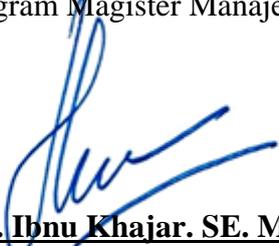


**Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si**  
NIK. 210490020



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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen  
Tanggal 31 Mei 2024  
Ketua Program Magister Manajemen



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si**  
NIK : 210490020

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN MOTIVASI KERJA DALAM PENINGKATAN KINERJA  
GURU SEKOLAH DASAR**

**Studi Empiris di Sekolah Dasar Se-Kecamatan Arut Selatan**

Disusun Oleh:  
**HASBULLAH JAINI**  
NIM. 20402200172

Telah dipertahankan didepan penguji  
Pada tanggal 31 mei 2024

**Susunan Dewan Penguji**

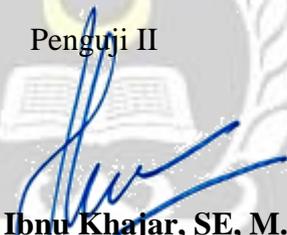
Pembimbing

Penguji I

  
**Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM**  
NIK : 210491025

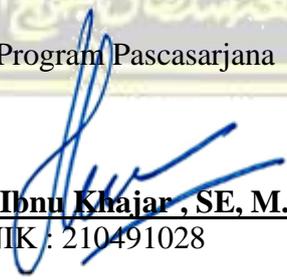
  
**Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si**  
NIK. 210490020

Penguji II

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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen  
Semarang, 31 Mei 2024

Ketua Program Pascasarjana

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si**  
NIK : 210491028

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : HASBULLAH JAINI

NIM : 20402200172

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN MOTIVASI KERJA DALAM PENINGKATAN KINERJA  
GURU SEKOLAH DASAR**  
**Studi Empiris di Sekolah Dasar Se-Kecamatan Arut Selatan**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, 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, 31 Mei 2024

Yang menyatakan



**Hasbullah Jaini**

NIM. 20402200172

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : HASBULLAH JAINI

NIM : 20402200172

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN MOTIVASI KERJA DALAM PENINGKATAN KINERJA  
GURU SEKOLAH DASAR**  
**Studi Empiris di Sekolah Dasar Se-Kecamatan Arut Selatan**

merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain, kutipan pendapat dan tulisan orang lain dikutip sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Tesis yang penulis ajukan benar-benar asli dan belum pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar akademik Magister Manajemen baik di Unissula maupun di perguruan tinggi lainnya. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang dipublikasikan oleh orang lain, dan atau penulis sendiri secara tertulis telah mencantumkan dengan jelas nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka.

Saya bersedia menarik tesis yang telah diajukan, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan dalam tesis ini terkandung ciri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lainnya yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Pembimbing



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

Semarang, Mei 2024  
Saya yang menyatakan,



**Hasbullah Jaini**  
NIM. 20402200172

## **Kata Pengantar**

Segala puji bagi Allah, Tuhan semesta alam, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada baginda Nabi Muhammad SAW, yang telah menjadi teladan sempurna dalam segala aspek kehidupan, termasuk dalam bidang kepemimpinan dan motivasi.

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat-Nya, penulis ingin menyampaikan apresiasi yang mendalam kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam proses penulisan tesis ini.

Pertama-tama, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada dosen pembimbing Bapak Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM, yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan yang tak ternilai selama penyusunan tesis ini. Terima kasih atas kesabaran, ketelitian, dan kebijaksanaan dalam membimbing penulis melalui setiap langkah proses penelitian.

Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada semua guru yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini. Partisipasi dan kontribusi mereka sangat berharga bagi kesuksesan penelitian ini. Tanpa kerelaan mereka untuk berbagi pengalaman dan pandangan, tesis ini tidak akan terwujud.

Tak lupa, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada keluarga dan teman-teman yang senantiasa memberikan dukungan moral dan semangat selama

proses penulisan. Doa dan dorongan yang diberikan telah menjadi pendorong bagi penulis untuk terus maju dan menyelesaikan tesis ini dengan baik.

Terakhir, namun tidak kalah penting, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu namanya, namun telah turut serta dalam mendukung penulis dalam proses penulisan tesis ini.

Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi yang positif dalam bidang kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja guru. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam tesis ini, sehingga saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang.

Akhir kata, semoga tesis ini dapat diterima dengan baik dan bermanfaat bagi pembaca yang terhormat.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Hasbullah Jaini

## **Abstrak**

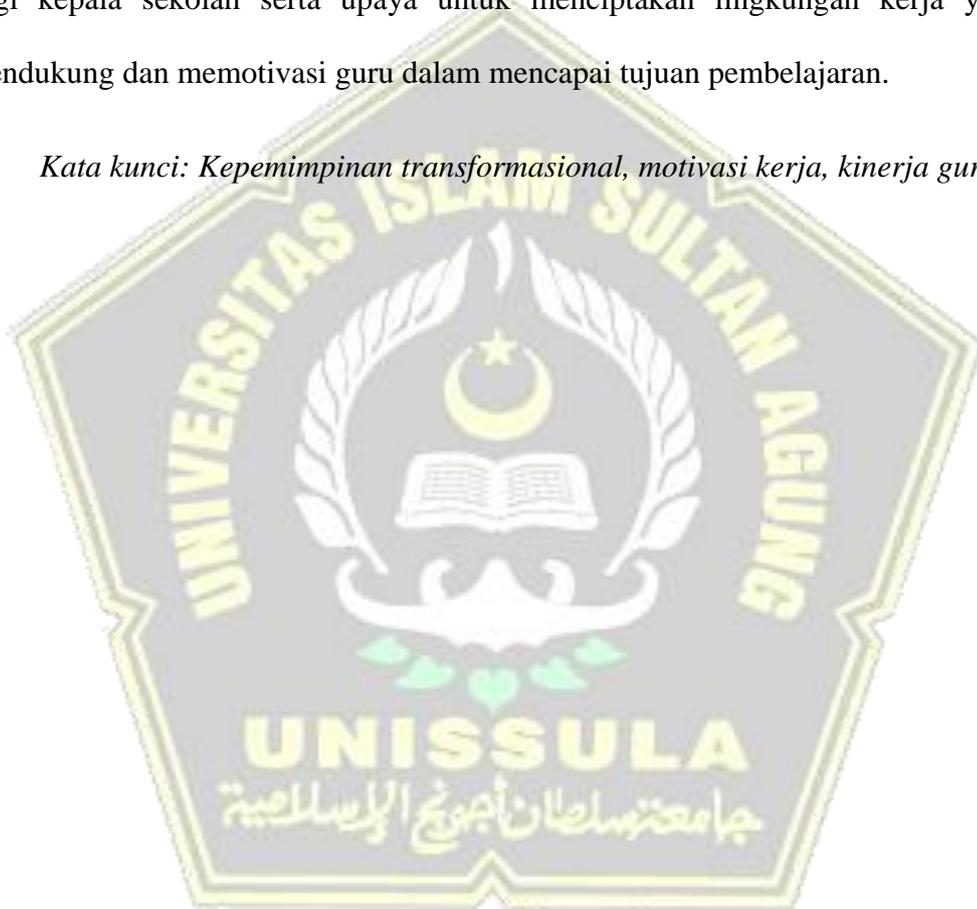
Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja guru di sekolah dasar di Kecamatan Arut Selatan. Kepemimpinan transformasional adalah konsep yang melibatkan pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan bawahannya menuju visi yang lebih besar. Motivasi kerja meliputi faktor-faktor internal dan eksternal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja mereka. Kinerja guru merupakan hasil dari usaha mereka dalam mengajar dan mencapai tujuan pembelajaran.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Sampel penelitian terdiri dari 130 guru dari berbagai sekolah dasar di Kecamatan Arut Selatan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik statistik deskriptif dan analisis regresi.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja guru. Selain itu, motivasi kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja guru, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan.

Penelitian ini berkontribusi pada pemahaman mengenai pentingnya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja guru. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja bagi kepala sekolah serta upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi guru dalam mencapai tujuan pembelajaran.

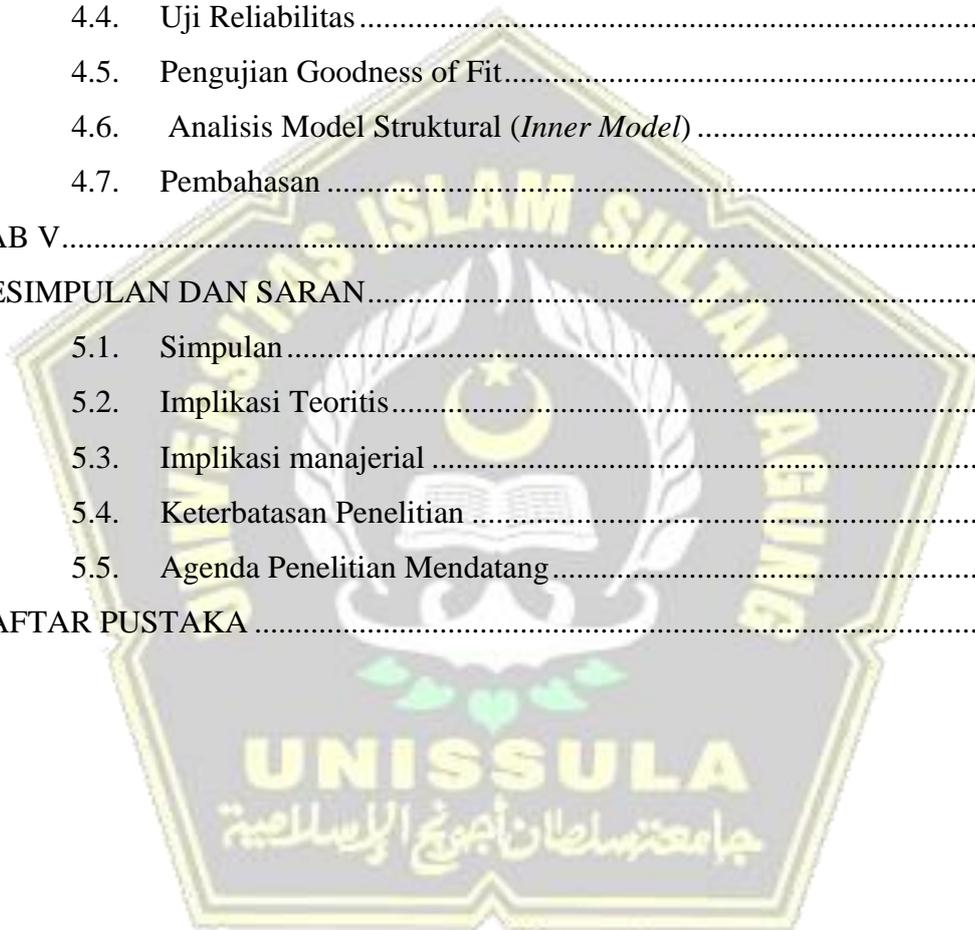
*Kata kunci: Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kinerja guru.*



## Daftar Isi

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
Kata Pengantar .....	ii
Abstrak .....	ix
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
BAB I.....	16
PENDAHULUAN .....	16
1.1. Latar Belakang Masalah .....	16
1.2. Rumusan Masalah.....	21
1.3. Tujuan Penelitian .....	21
1.4. Manfaat Penelitian .....	22
BAB II.....	22
KAJIAN PUSTAKA.....	23
2.1. Kinerja .....	23
2.2. Kepemimpinan Transformasional .....	26
2.3. Motivasi Kerja .....	28
2.4. Hubungan Antar Variabel dan Hasil Penelitian Terdahulu .....	29
2.5. Model Empirik Penelitian.....	33
BAB III .....	34
METODE PENELITIAN.....	34
3.1. Jenis Penelitian .....	34
3.2. Populasi dan Sampel.....	34
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	35
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	36
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	37
3.6. Metode Analisis Data .....	38
3.7. Pengujian Hipotesis .....	46

3.8. Evaluasi Model.....	47
3.9. Pengujian Hipotesa.....	48
BAB IV.....	49
HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1. Analisis Statistik Deskripsi.....	49
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	52
4.3. Analisis Data Statistik.....	57
4.4. Uji Reliabilitas.....	66
4.5. Pengujian Goodness of Fit.....	68
4.6. Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	70
4.7. Pembahasan.....	76
BAB V.....	82
KESIMPULAN DAN SARAN.....	82
5.1. Simpulan.....	82
5.2. Implikasi Teoritis.....	83
5.3. Implikasi manajerial.....	84
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	87
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	88
DAFTAR PUSTAKA.....	90



## Daftar Gambar

Gambar 2. 1	Model Empirik Penelitian.....	33
Gambar 4. 1	Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional	59
Gambar 4. 2	Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Motivasi Kerja	60
Gambar 4. 3	Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Kinerja Guru ...	62
Gambar 4. 4	Full Model SEM-PLS dengan Mediasi.....	71
Gambar 4. 5	Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi Motivasi Kerja pada Hubungan Antar Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru .....	75



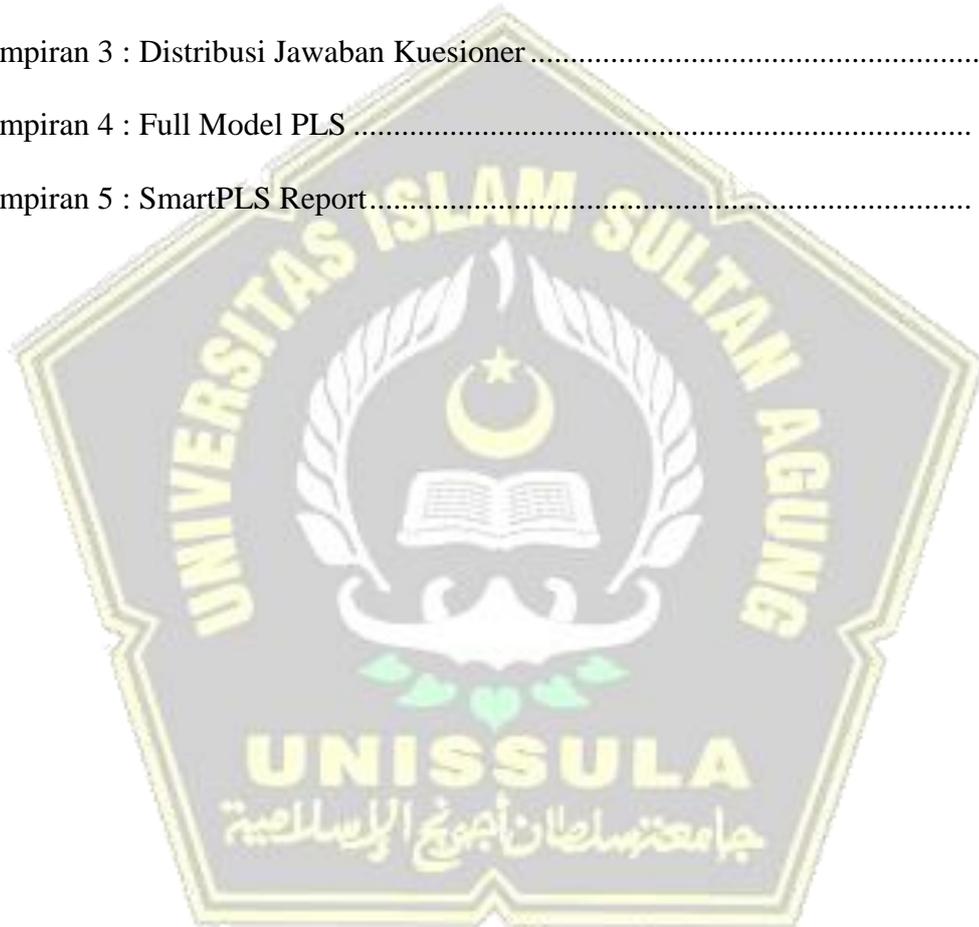
## Daftar Tabel

Tabel 3. 1 : Variabel dan Indikator Penelitian .....	37
Tabel 4. 1 : Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	50
Tabel 4. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	51
Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	52
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	54
Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja.....	55
Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Guru .....	56
Tabel 4. 8 Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1).....	59
Tabel 4. 9 Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Motivasi Kerja (Y1).....	60
Tabel 4. 10 Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja Guru (Y1).....	62
Tabel 4. 11 Nilai Validitas Diskriminan.....	64
Tabel 4. 12 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (Cross Loading) .....	65
Tabel 4. 13 Hasil Uji Reliabilitas .....	67
Tabel 4. 14 Nilai Koefisien Determinasi (R-Square) .....	68
Tabel 4. 15 Path Coefficients Pengaruh Langsung.....	72
Tabel 4. 16 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis.....	74

Tabel 4. 17 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung .....	76
---	----

### Daftar Lampiran

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian.....	91
Lampiran 2 : Deskripsi Responden Penelitian .....	95
Lampiran 3 : Distribusi Jawaban Kuesioner .....	99
Lampiran 4 : Full Model PLS .....	100
Lampiran 5 : SmartPLS Report.....	101



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Definisi pendidikan seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah upaya sadar dan terencana untuk menciptakan lingkungan belajar dan proses pembelajaran yang memungkinkan peserta didik secara aktif mengembangkan potensi diri mereka. Tujuan utamanya adalah agar peserta didik dapat memiliki kekuatan spiritual dan keagamaan, pengendalian diri, kepribadian yang baik, kecerdasan, akhlak yang mulia, dan keterampilan yang diperlukan baik untuk diri mereka sendiri, maupun untuk masyarakat, bangsa, dan negara.

Pendidikan menjadi tiang utama dalam membentuk karakter dan keterampilan individu, serta menjadi fondasi bagi kemajuan suatu bangsa. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, pemerintah telah memperkenalkan kurikulum merdeka sebagai langkah inovatif untuk memberikan kebebasan kepada guru dalam menyusun materi pembelajaran. Guru mempresentasikan materi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik siswa. Namun, pengalaman guru dalam menghadapi kompleksitas Kurikulum Merdeka di tingkat pendidikan dasar menimbulkan sejumlah tantangan yang memerlukan penelitian lebih lanjut.

Pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai proses pengalihan pengetahuan, tetapi juga sebagai dasar yang membentuk moral dan potensi individu untuk tumbuh dan berkembang. Seiring dengan pemikiran ini, pemerintah telah mengambil langkah maju dengan memperkenalkan Kurikulum Merdeka, suatu inovasi yang bertujuan memberikan kebebasan kepada guru untuk merancang pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan kepribadian unik setiap siswa (Rambung, dkk., 2023).

Walaupun tujuan tersebut sangat luhur, kompleksitas yang timbul dalam menerapkan Kurikulum Merdeka di sekolah dasar menciptakan tantangan yang memerlukan pemahaman yang lebih dalam. Peran kepala sekolah dan guru menjadi sangat penting dalam meningkatkan dan menciptakan lingkungan belajar yang mendukung peserta didik, sehingga dimensi dalam profil Pelajar Pancasila dapat terwujud (Thana & Hanipah, 2023).

Penerapan kurikulum baru dengan pendekatan yang bervariasi di setiap lembaga pendidikan menciptakan tantangan baru bagi para guru yang memerlukan perubahan pola pikir agar dapat menerima dan mengaplikasikannya dalam proses pembelajaran. Menjadi pemimpin pembelajaran yang mampu membebaskan siswa sesuai dengan bakat, minat, dan kebutuhan mereka menjadi tantangan tersendiri bagi para guru.

Kurikulum Merdeka menimbulkan tuntutan kerja yang lebih rumit. Oleh karena itu, setiap institusi pendidikan perlu mampu meningkatkan

standar dan kualitas pendidikan, salah satunya dengan memperbaiki kinerja guru dalam menerapkan Kurikulum Merdeka.

Uno, H.B. dan Lamatenggo (2012) mendefinisikan kinerja guru sebagai tingkah laku individu yang menghasilkan karya tertentu setelah memenuhi berbagai persyaratan.

Permasalahan mengenai kinerja guru sekolah dasar yang belum optimal dalam menerapkan Kurikulum Merdeka di Kecamatan Arut Selatan merupakan sebuah fenomena menarik yang layak untuk diselidiki. Dalam beberapa sesi diskusi bersama guru, terdapat beberapa pemahaman yang salah dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Salah satu kesalahpahaman utama adalah memandang pergantian kurikulum sebagai tujuan utama. Seharusnya, Kurikulum Merdeka dipandang sebagai suatu alat untuk mencapai peningkatan pembelajaran, bukan sebagai tujuan itu sendiri. Terlalu banyak fokus pada perubahan administratif, seperti istilah atau format dokumen, dapat mengalihkan perhatian dari upaya meningkatkan kualitas pembelajaran.

Rendahnya kinerja guru dalam menerapkan Kurikulum Merdeka menjadi fenomena yang terjadi, yang dapat disebabkan oleh beberapa faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Hal ini disebabkan karena seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menggerakkan bawahannya dalam upaya meningkatkan kinerja mereka dan mencapai peningkatan yang signifikan.

Pandangan ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2007), yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru meliputi faktor personal, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor kontekstual/situasional.

Seorang kepala sekolah memegang peran penting dalam mengarahkan kegiatan sekolah untuk mencapai berbagai tujuan pendidikan, termasuk memberdayakan sumber daya yang ada. Kinerja guru adalah salah satu ukuran penting dari hasil kerja guru, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sehingga kinerja guru harus menjadi perhatian utama bagi seorang kepala sekolah. Menurut Bruce dan Kathleen (2006), seorang pemimpin adalah individu atau sekelompok orang yang memilih, mempersiapkan, melatih, dan memengaruhi para pengikut yang memiliki beragam bakat, kemampuan, dan keterampilan. Pemimpin fokus pada misi organisasi dan tujuan yang memotivasi para pengikut untuk dengan rela dan antusias memberikan kontribusi secara spiritual, emosional, dan fisik dalam upaya yang terkoordinasi untuk mencapai misi dan tujuan organisasi.

Selain kepemimpinan, salah satu yang juga berpengaruh dalam tinggi rendahnya kinerja guru adalah motivasi kerja. Kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity), yaitu performance artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins & Judge, 2012: 281).

Mulyasa (2004:120) menyatakan bahwa pegawai, termasuk guru, akan menunjukkan kinerja yang baik jika memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi yang positif akan mendorong mereka untuk menunjukkan minat, perhatian, dan keinginan untuk terlibat dalam tugas atau kegiatan tertentu. Sesuai dengan pandangan tersebut, kurangnya keberhasilan dalam mengajar oleh sejumlah guru disebabkan oleh kurangnya motivasi mereka, yang pada gilirannya mengakibatkan penurunan produktivitas atau kinerja. Oleh karena itu, diperlukan peran kepala sekolah untuk memberikan motivasi kepada guru dalam usaha meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian sebelumnya mengenai peran Kepemimpinan Transformasional dalam kinerja masih menimbulkan perdebatan. Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja guru, serta korelasi yang sangat kuat antara gaya kepemimpinan Transformasional kepala sekolah dan kinerja guru (Luthfi Akbar, Nani Imaniyati, 2019). Namun, terdapat juga penelitian yang menunjukkan hasil yang bertentangan, seperti Gaya kepemimpinan Transformasional yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di suatu rumah sakit di Surabaya (Eko Yudhi Setiawan, 2005). Dengan adanya fenomena permasalahan ini, penelitian tentang "Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar" akan dilakukan untuk lebih memahami hubungan antara kedua variabel tersebut.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “Bagaimana peningkatan Kinerja Guru melalui Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja”. Kemudian pertanyaan peneliti (*Question Research*) adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja?
2. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Tranformasional terhadap Kinerja Guru?
3. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini bersumber pada masalah diatas adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Manfaat Teori**

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menganalisis Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) melalui Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Arut Selatan.

### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat dalam mengukur Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Sekolah Dasar, sehingga visi dan misi organisasi dapat tercapai. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi bahan evaluasi untuk sistem kepemimpinan dan kinerja sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat. Bagi mahasiswa, penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya dengan mengubah atau menambah variabel lainnya. BAB II

## KAJIAN PUSTAKA

### 2.1. Kinerja

#### 2.1.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja Sumber Daya Manusia merupakan kemampuan individu dalam menjalankan tugas-tugas dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada (Johari dkk., 2018). Sutrisno (2019: 172) mendefinisikan kinerja Sumber Daya Manusia sebagai produk kerja individu yang dievaluasi berdasarkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu, serta kolaborasi dalam mencapai tujuan organisasi. Zhang et al. (2020) mengungkapkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah output yang dihasilkan oleh sumber daya manusia. Menurut Kota et al. (2021), kinerja sumber daya manusia merujuk pada prestasi kerja yang dievaluasi dalam aspek kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh individu dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan. Pusparani (2021) menambahkan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan hasil kerja yang diperoleh oleh individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, berdasarkan pada kemampuan, pengalaman, dedikasi, dan ketepatan waktu dalam pelaksanaan tugas tersebut.

### **2.1.2. Kinerja Guru**

Clewes (2003: 69-85) menyatakan bahwa performa dosen atau guru memegang peranan signifikan, dan siswa menjadi penilai utama dari kinerja mereka. Kinerja guru merujuk pada kemampuan dan prestasi mereka dalam menjalankan tugas-tugas pembelajaran. (Supardi, 2014: 23) menyatakan bahwa kinerja guru meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran, yang bertumpu pada semangat kerja dan standar profesional (Uno, 2014: 86). Menurut Mangkunegara (2007), kinerja guru dalam konteks profesi pendidikan merujuk pada tindakan konkret yang diperlihatkan oleh guru ketika mengajar. Aspek kinerja guru dapat dilihat dari tingkat penguasaan kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional (Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005).

Peran pengajar dipengaruhi oleh penguasaan ilmu, cara menyampaikan materi, frekuensi mengajar, dan faktor lainnya. Hadiyanto dan Subiyanto (2003: 8) menjelaskan bahwa iklim pembelajaran yang kondusif mendukung interaksi bermanfaat di antara peserta didik, memperjelas pengalaman guru dan siswa, menumbuhkan semangat, dan mendukung saling pengertian antara guru dan siswa. Nguni et al. (2006: 145-177) menyatakan bahwa guru yang puas dengan pekerjaan mereka lebih antusias dan bersemangat mencurahkan energi dan waktu untuk prestasi siswa.

Guru memegang peran sentral dalam proses pembelajaran dan perlu memberikan kinerja yang baik sebagai bentuk pelaksanaan tugas profesionalnya, karena kinerja mereka akan mempengaruhi hasil pembelajaran siswa. Uno dan Lamatenggo (2012) menyatakan bahwa kinerja guru adalah perilaku yang menghasilkan hasil kerja tertentu setelah memenuhi sejumlah persyaratan.

Berdasarkan definisi konseptual para ahli, kinerja sumber daya manusia adalah hasil yang dicapai dalam pelaksanaan tugas. Menurut Paparang et al. (2021), indikator kinerja sumber daya manusia terdiri dari kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemampuan kerja sama. Masak et al. (2020) mengusulkan enam indikator utama: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan hubungan interpersonal. Miller et al. (2021) menambahkan indikator seperti pengetahuan kerja, kreativitas, inisiatif, dan kualitas pribadi.

Tefera dan Hunsaker (2020) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja mencakup prestasi kerja, tanggung jawab, kepatuhan, kejujuran, dan kerja sama. Aspek penilaian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas berjalan lancar dan mendukung peningkatan kinerja.

Penelitian tentang kinerja sumber daya manusia telah banyak dilakukan, seperti oleh Paparang et al. (2021), Pusparani (2021), dan Ilham (2022). Ilham (2019) menemukan bahwa kinerja sumber daya manusia meningkat seiring dengan pengalaman kerja. Paparang et al. (2021)

menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

## **2.2. Kepemimpinan Transformasional**

Studi tentang kepemimpinan berkembang seiring dengan kemajuan zaman. Salah satu gaya kepemimpinan yang dikenal adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata: "kepemimpinan" (leadership) dan "transformasional" (transformational). Kepemimpinan merujuk pada setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengoordinasikan, mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu, istilah transformasi berasal dari kata "to transform," yang berarti mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, seperti mengubah visi menjadi realitas, atau sesuatu yang potensial menjadi aktual. Konsep awal kepemimpinan transformasional dikemukakan oleh Burns dalam Sojka (2005), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses di mana pemimpin dan bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kesadaran pengikutnya dengan menghasilkan ide-ide produktif, membangun hubungan yang sinergis, dan mewujudkan tujuan organisasi. Menurut James Mac Gregor Burns dalam Sri Rahmi (2014), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin dan

bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai elemen yang menanamkan dan mendorong guru untuk bersikap kritis terhadap pendapat, serta merangsang kreativitas, inovasi, dan peningkatan harapan terhadap visi, serta mengatasi tantangan dalam mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan transformasional merupakan kekuatan yang mempengaruhi dan memberi arah yang terkandung dalam diri pemimpin, yang dapat menggerakkan, menuntun, dan menjaga aktivitas orang lain sehingga tujuan organisasi tercapai. Kepemimpinan transformasional harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi, memotivasi, dan bekerja sama dengan bawahannya.

Indikator kepemimpinan transformasional kepala sekolah diukur berdasarkan pendapat responden sebagai berikut: (a) Karismatik, yaitu memberikan visi dan misi organisasi dengan jelas, menambahkan kebanggaan, serta memperoleh rasa hormat, dukungan, dan kepercayaan dari bawahannya. (b) Inspiratif, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya, dan menyampaikan maksud-maksud penting dengan cara yang sederhana. (c) Memiliki rangsangan intelektual, yaitu mendorong perilaku yang cerdas, membangun organisasi pembelajar, rasionalitas, dan memberikan

pemecahan masalah yang teliti. (d) Pertimbangan yang diindividualkan, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, serta melatih dan menasihati.

### **2.3. Motivasi Kerja**

Motivasi adalah faktor penting dalam mencapai tujuan. Dalam konteks organisasi pendidikan, motivasi kerja sangat diperlukan untuk kelancaran proses pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan. Menurut Malayu (2007:43), motivasi berasal dari kata Latin "movere" yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan semua upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah faktor yang dapat menghasilkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Siagian (2011) menyatakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk dalam berkarya dalam suatu organisasi, aspek motivasi kerja harus mendapat perhatian serius dari para pemimpin yang setiap hari berinteraksi langsung dengan bawahannya di tempat kerja. Motivasi sendiri adalah reaksi yang muncul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan eksternal yang mempengaruhi mereka untuk mencapai tujuan tertentu (Suranta, 2005:41).

Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan selalu bekerja keras untuk mengatasi berbagai masalah yang dihadapi dengan harapan mencapai

hasil yang lebih baik. Menurut Steyn (2022: 251-254), kepala sekolah yang efektif mampu menciptakan etos yang memotivasi dan menghasilkan guru yang sukses serta peserta didik yang terinspirasi dalam lingkungan sekolah yang efektif. Indikator motivasi kerja guru meliputi: (a) Kebutuhan untuk berprestasi, (b) Peluang untuk berkembang, (c) Kebanggaan terhadap pekerjaan sendiri, (d) Kebutuhan akan pengakuan, dan (e) Insentif yang diterima.

## **2.4. Hubungan Antar Variabel dan Hasil Penelitian Terdahulu**

### **2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja.**

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Sebagai seorang motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada seluruh guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Ini dapat dicapai melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, serta penghargaan yang efektif. Kartono (2005, h.81) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah membimbing, menuntun, mengarahkan, membangun, dan memberikan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin komunikasi yang baik, memberikan supervisi, serta pengawasan yang efisien, dan membawa pengikutnya menuju sasaran yang telah ditetapkan sesuai rencana. Ini menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru.

Gibson dalam Winardi (2004, h. 4) menarik beberapa kesimpulan tentang motivasi:

1. Motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja.
2. Motivasi mencakup pengarahan menuju tujuan.
3. Dalam mempertimbangkan motivasi, perlu memperhatikan faktor-faktor fisiologis, psikologis, dan lingkungan sebagai faktor penting.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan motivasi kerja di sekolah. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

*H2 : Semakin baik kepemimpinan Transformasional maka akan semakin meningkat Motivasi Kerja.*

#### **2.4.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru.**

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan seorang kepala sekolah untuk menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, memberikan teladan, mendorong, dan membantu sumber daya manusia di sekolah sehingga dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan

yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 2005, h.83). Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah berperan sebagai pendidik, manajer, administrator, pengawas, pemimpin, inovator, dan motivator (Mulyasa, 2006, h.98).

Kepemimpinan kepala sekolah adalah salah satu aspek penting dalam meningkatkan kualitas sekolah. Beberapa literatur menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan yang baik, seperti memiliki visi yang jelas, kepemimpinan yang kuat, dan harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja guru, dapat meningkatkan kualitas sekolah (Davis & Thomas, 1989: 57; Sergiovanni, 1987a: 89; DeRoche, 1987:23). Scheerens & Bosker (1997: 207) secara tegas menyatakan bahwa yang membedakan antara sekolah berkualitas baik dan sekolah dengan kualitas biasa adalah kepemimpinan kepala sekolahnya. Davis & Thomas (1989: 17) juga mengungkapkan bahwa sekolah yang baik akan memiliki kepala sekolah yang agresif, dinamis, dan profesional dalam menyediakan program-program pendidikan yang penting. Tidak akan ditemukan sekolah yang baik dengan kepala sekolah yang buruk, atau sebaliknya. Banyak sekolah yang sebelumnya gagal menjadi sukses, dan sekolah yang baik menjadi merosot, tergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolahnya (Ujang Didi Supriyadi, 2010, h.14).

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik akan mendorong kinerja guru. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

*H1 : Semakin baik kepemimpinan Transformasional maka akan semakin baik kinerja Guru.*

### **2.4.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru**

Motivasi kerja bisa berasal dari dalam diri seseorang, yang dikenal sebagai motivasi internal, atau dari faktor-faktor eksternal di luar dirinya. Faktor-faktor motivasi ini dapat memiliki dampak positif atau negatif bagi seorang guru. Dalam teori motivasi Herzberg, faktor-faktor motivasi meliputi pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan peluang untuk berkembang.

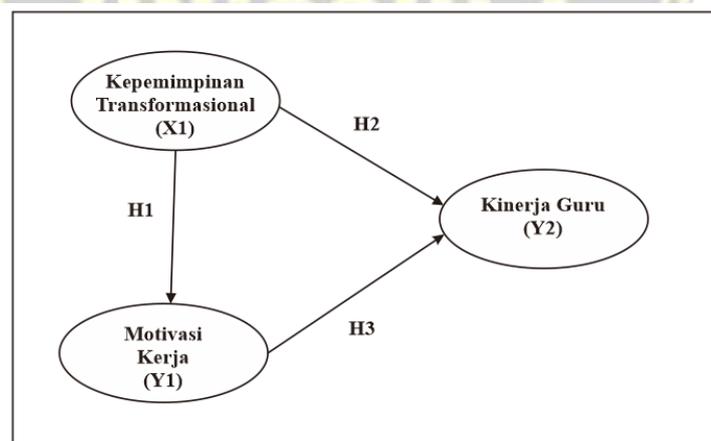
Motivasi adalah proses psikologis yang mendorong dan mengarahkan perilaku menuju pencapaian tujuan atau perilaku yang diarahkan pada tujuan (Kreitner dan Kinicki, 2009). Sebagai manajer dalam hal ini kepala sekolah perlu memahami proses psikologis tersebut jika mereka ingin berhasil membimbing guru-guru mereka menuju pencapaian target. Ketika guru memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan pribadi mereka, maka mereka akan meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja guru akan berdampak positif pada kinerja organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meningkatnya motivasi guru akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi, sehingga dapat mencapai target organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Semakin baik motivasi kerja maka akan semakin baik kinerja Guru.

## 2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan tinjauan literatur, model empiris dari penelitian ini direpresentasikan dalam Gambar 2.1: gambar tersebut menggambarkan bahwa Kinerja Guru dipengaruhi oleh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional, dengan Motivasi Kerja yang dibangun oleh Kepemimpinan Transformasional yang sesuai.



**Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif (Explanatory research), yaitu penelitian yang menyoroti pengaruh variabel variabel penentu terhadap variabel lain serta bertujuan untuk menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel (Sugiyono ,2019). Variabel tersebut terdiri dari : Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kinerja Sumber Daya Manusia (Guru).

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

Populasi adalah keseluruhan atau himpunan suatu objek yang memiliki ciri atau karakteristik yang sama (Widodo, 2022). Populasi dalam penelitian ini adalah guru sekolah dasar pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat yang bertugas di wilayah kerja Kecamatan Arut Selatan pada tahun 2023 berjumlah 659 guru (data dari web Kelompok Kerja Kepala Sekolah Kecamatan Arut Selatan).

Menurut Widodo (2022), sampel merupakan sebagian data dari suatu populasi. Metode pengambilan sampel dalam studi ini adalah non random (Purposive Sampling), yang mengambil sampel berdasarkan karakteristik suatu populasi untuk mewakili ciri-ciri populasi tersebut.

Menurut Arikunto (2012), jika jumlah populasi kurang dari 100 orang, sampel diambil secara keseluruhan, tetapi jika lebih dari 100 orang, sampel dapat diambil sekitar 10-14% atau 20-25% dari jumlah populasi. Berdasarkan penelitian ini, karena jumlah populasi responden melebihi 100 orang, penulis memilih untuk mengambil 20% dari jumlah populasi guru Sekolah Dasar di wilayah kerja Kecamatan Arut Selatan, yang berjumlah 132 orang.

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2019, halaman 193), data primer adalah informasi yang diperoleh langsung oleh peneliti. Data primer dalam penelitian ini mencakup variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kinerja Sumber Daya Manusia (Guru).

Sementara itu, data sekunder adalah informasi yang didapat dari sumber lain. Dalam penelitian ini, data sekunder mencakup jumlah guru sebagai sumber daya manusia serta identifikasi responden yang diperoleh dari Kelompok Kerja Kepala Sekolah Kecamatan Arut Selatan, serta data referensi terkait dengan topik penelitian ini.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

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

#### 3.4.1 Data Primer

Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui penggunaan kuesioner, yang merupakan metode pengumpulan informasi dengan menyediakan lembaran angket berisi serangkaian pertanyaan kepada responden terkait dengan variabel penelitian Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru.

Manajemen variabel penelitian ini dilakukan melalui penggunaan kuesioner secara personal (Personality Questionnaires). Data dikumpulkan menggunakan angket tertutup, dengan rentang pernyataan dari 1 hingga 5, dimana 1 menunjukkan Sangat Tidak Setuju (STS) dan 5 menunjukkan Sangat Setuju.

Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner yang menggunakan pengukuran *interval* dengan penjelasan skor sebagai berikut:

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

### 3.4.2. 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 terdahul guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.
- c. Data Jumlah guru dari Kelompok Kerja Kepala Sekolah untuk menentukan jumlah sample.

### 3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional merujuk pada proses menetapkan konstruk sehingga dapat dijadikan variabel yang dapat diukur (Indrianto dan Supomo, 2012). Variabel yang diteliti dalam penelitian ini mencakup kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja, dan Kinerja Sumber Daya Manusia (Guru). Setiap indikatornya dijabarkan dalam Tabel 3.1.

**Tabel 3. 1 : Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<b>Kepemimpinan Transformasional</b> Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pimpinan dan para	1. Karismatik 2. Inspiratif 3. Intelektual	• Burns dalam Sovya (2005) • James Mac Gregor Burns

No	Variabel	Indikator	Sumber
	bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi		dalam Sri Rahmi (2014)
2	<b>Motivasi Kerja</b> Dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan akan prestasi</li> <li>2. Peluang untuk berkembang</li> <li>3. Kebanggaan terhadap pekerjaan</li> <li>4. Insentif</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malayu (2007)</li> <li>• Siagian, (2011)</li> </ul>
3	<b>Kinerja Sumber Daya Manusia</b> Kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan sumber daya yang ada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja</li> <li>2. Ketepatan waktu dalam bekerja</li> <li>3. Efektivitas kerja</li> <li>4. Kerjasama antar sumber daya manusia.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johari et al, 2018)</li> <li>• Sutrisno (2019)</li> <li>• Shang et al. (2020)</li> </ul>

### 3.6. Metode Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif merupakan proses pengamatan terhadap perubahan dan evolusi suatu kondisi, yang memberikan gambaran tentang keadaan tersebut dengan menggambarkan karakteristik objek penelitian (Ghozali, 2018). Dalam konteks ini, analisis tersebut dilakukan dengan

menggunakan pendekatan non-statistik untuk mengurai data kualitatif. Ini melibatkan pembacaan tabel, grafik, atau angka-angka yang didasarkan pada respons responden terhadap variabel penelitian, yang kemudian diinterpretasikan dan dijelaskan.

### **3.6.2. Analisis Uji Partial Least Square**

Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode Partial Least Square (PLS). PLS merupakan model Structural Equation Modeling (SEM) yang berfokus pada komponen atau varian. Berbeda dengan SEM berbasis kovarian yang umumnya digunakan untuk menguji teori kausalitas, PLS lebih berorientasi pada model prediktif. Metode ini dianggap kuat karena tidak bergantung pada banyak asumsi.

PLS bertujuan untuk membantu peneliti dalam tujuan prediksi (Ghozali, 2018). Secara formal, model ini mendefinisikan variabel laten sebagai agregat linear dari indikatornya. Estimasi bobot digunakan untuk menghasilkan skor variabel laten, yang didasarkan pada spesifikasi inner model (hubungan antar variabel laten) dan outer model (hubungan antara indikator dan konstruksinya). Hasilnya adalah minimasi varians residual dari variabel dependen, baik variabel laten maupun indikatornya.

Parameter yang diestimasi dengan PLS dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori: Pertama, bobot yang digunakan untuk menghasilkan skor variabel laten. Kedua, estimasi jalur yang menghubungkan variabel laten

dan indikatornya. Kategori ketiga melibatkan parameter means dan lokasi untuk indikator dan variabel laten. PLS menggunakan proses iterasi tiga tahap untuk memperoleh ketiga jenis estimasi tersebut.

### 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 indikator reflektif dievaluasi melalui korelasi antara skor item/skor komponen yang dihitung menggunakan PLS. Skala reflektif dianggap valid jika korelasinya lebih tinggi dari 0,70% dengan konstruk yang diukur. Namun, Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) menyatakan bahwa nilai loading dapat menjadi indikator validitas konstruksi pada tahap awal pengembangan skala pengukuran.

#### 2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai melalui crossloading antara pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi antara konstruk dan item pengukuran lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk lainnya, itu menandakan bahwa konstruk laten lebih baik memprediksi pengukuran dalam bloknya sendiri daripada pengukuran dalam blok lainnya. Salah satu

metode lain untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) dari setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE dari setiap konstruk lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut adalah rumus untuk menghitung AVE:

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

Keterangan :

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

$\lambda$  : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

### 3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi ketika skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama memiliki korelasi tinggi. Pengujian validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau komponen dengan skor konstruk) dari indikator

yang mengukur konstruk tersebut. Hair et al. (2016) menjelaskan bahwa aturan praktis yang sering digunakan untuk pemeriksaan awal matriks faktor adalah  $\pm 0,30$  dianggap memenuhi level minimal, sedangkan loading  $\pm 0,40$  dianggap lebih baik, dan loading  $> 0,50$  dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian, semakin tinggi nilai faktor loading, semakin penting perannya dalam menginterpretasikan matriks faktor. Aturan praktis yang digunakan untuk validitas konvergen adalah outer loading  $> 0,7$ , *commonality*  $> 0,5$ , 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 konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model dianggap memiliki validitas diskriminan yang memadai jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015).

#### 4. *Composite reliability*

*Composite reliability* adalah metrik untuk menilai sebuah konstruk yang dapat ditemukan dalam koefisien variabel laten. Untuk mengevaluasi keandalan komposit, terdapat dua alat ukur yang digunakan, yaitu konsistensi *internal* dan *alpha Cronbach*. Jika nilai yang tercapai dalam pengukuran tersebut adalah  $> 0,70$ , maka dapat

disimpulkan bahwa konstruk tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### 5. *Cronbach's Alpha*

Uji keandalan ini menguatkan hasil dari keandalan komposit. Sebuah variabel dianggap andal jika nilai alpha Cronbach-nya  $> 0,7$ . Uji yang dilakukan di atas merupakan evaluasi pada model luar untuk indikator reflektif. Namun, untuk indikator formatif, dilakukan pengujian yang berbeda. Uji untuk indikator formatif adalah:

#### a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksya 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.

### 3.6.4. *Analisa Inner Model*

Analisis model dalam, yang juga disebut sebagai model relasi dalam, model struktural, atau teori substantif, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif penelitian. Evaluasi model dalam dapat dilakukan dengan menggunakan *R-square* untuk variabel laten

dependen, uji relevansi prediksi *Stone-Geisser Q-square*, dan uji t serta signifikansi dari koefisien jalur struktural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam evaluasi model dalam dengan PLS (*Partial Least Square*), awalnya diperiksa *R-square* untuk setiap variabel laten dependen, dan interpretasinya mirip dengan interpretasi pada analisis regresi.

Perubahan dalam nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai apakah variabel laten independen tertentu memiliki pengaruh substantif terhadap variabel laten dependen. Selain melihat nilai *R-square*, pada model PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* untuk relevansi prediktif model konstruktif. *Q-square* mengukur seberapa baik model dapat memprediksi nilai observasi dan estimasi parameter. Nilai *Q-square* di atas 0 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediksi, sedangkan nilai di bawah atau sama dengan 0 menunjukkan kurangnya relevansi prediksi model.

Model dalam menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala zero means dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

$$y_1 = b_1 X_1 + e$$

$$y_2 = b_1 X_1 + b_2 y_1 + e$$

Hubungan Bobot, estimasi nilai variabel laten kasus, model dalam, dan model luar memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Diperlukan definisi hubungan bobot. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS sebagai berikut:

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

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Di mana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah bobot yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah agregat linier dari indikator yang bobotnya diperoleh dengan prosedur estimasi PLS sebagaimana disepakati dalam model dalam dan luar, di mana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen (independen) adalah  $\xi$ , sedangkan  $\zeta$  adalah residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur.

Model dalam diukur menggunakan *R-square* untuk variabel laten eksogen, dengan interpretasi yang serupa dengan analisis regresi. Uji relevansi prediksi *Stone-Geisser Q-square* untuk model konstruktif mengukur seberapa baik model dapat memprediksi nilai observasi dan estimasi parameternya. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$$

Di mana  $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$  adalah *R-square eksogen* dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas, model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk variabel laten

endogen (dependen), uji *Q-square* untuk relevansi prediksi, uji t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien jalur dalam model struktural.

### 3.7. 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 Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

$H_0 : \beta_1 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

b)  $H_0 : \beta_2 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru

$H_0 : \beta_2 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru

c)  $H_0 : \beta_3 = 0$ , Tidak ada pengaruh signifikan dari variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

$H_0 : \beta_3 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel

Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

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.

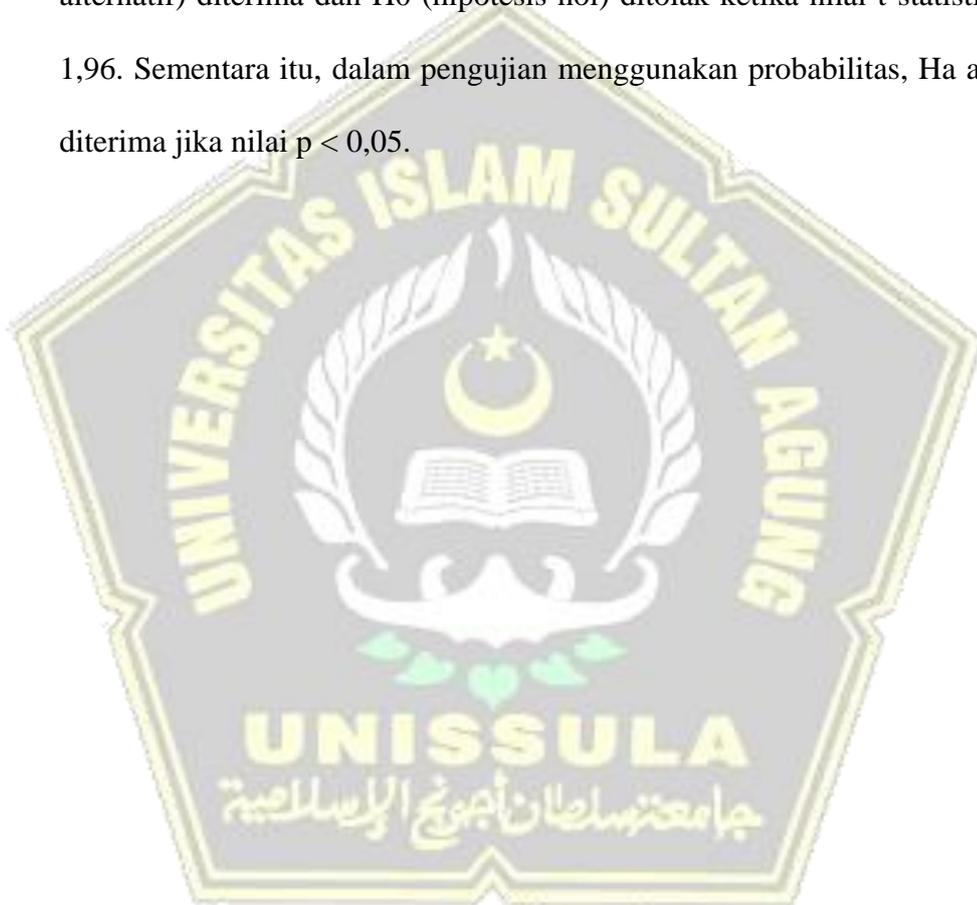
b) Apabila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$  berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

### 3.8. Evaluasi Model.

Penilaian model pengukuran atau model luar dengan indikator reflektif melibatkan penilaian validitas konvergen dan diskriminan dari indikator, serta keandalan komposit untuk blok indikator tersebut. Model struktural atau model dalam dievaluasi dengan melihat persentase variansinya yang dijelaskan, menggunakan  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen, serta melalui penggunaan uji *Stone Gaisser Q Square* untuk melihat relevansi prediksi. Selain itu, penting juga untuk memeriksa besar koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas estimasi dievaluasi menggunakan uji t-statistik yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*.

### 3.9. Pengujian Hipotesa

Dalam proses pengujian hipotesis, penilaian dapat dilakukan melalui nilai *t-statistik* dan nilai *probabilitas*. Dalam konteks penggunaan alpha ( $\alpha$ ) sebesar 0,05, nilai *t-statistik* yang relevan adalah 1,96. Oleh karena itu, kriteria untuk menerima atau menolak hipotesis adalah bahwa  $H_a$  (hipotesis alternatif) diterima dan  $H_0$  (hipotesis nol) ditolak ketika nilai *t-statistik* > 1,96. Sementara itu, dalam pengujian menggunakan probabilitas,  $H_a$  akan diterima jika nilai  $p < 0,05$ .



## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Analisis Statistik Deskripsi

##### 4.1.1 Statistik Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah para guru Sekolah Dasar yang beroperasi di wilayah kerja Kecamatan Arut Selatan, dengan total jumlah sebanyak 130 orang. Profil responden tersebut direpresentasikan melalui data statistik yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Selama pelaksanaan di lapangan, semua responden secara sukarela mengisi kuesioner, sehingga hasil penelitian mencakup 130 kuesioner yang lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data. Karakteristik responden dijelaskan melalui empat variabel, yakni jenis kelamin, rentang usia, tingkat pendidikan terakhir, dan masa kerja, yang akan diuraikan sebagai berikut:

##### 4.1.2. Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan gender sebagai berikut:

**Tabel 4. 1 : Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
<b>Pria</b>	58	44,6%
<b>Wanita</b>	72	55,4%
Total	130	100,0%

Sumber: Hasil pengolahan data, 2023.

Data dalam Tabel 4.1 menggambarkan bahwa jumlah responden laki-laki adalah 58 orang (45%), sementara responden perempuan berjumlah 72 orang (55%). Informasi tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki lebih rendah daripada jumlah responden perempuan.

#### 4.1.3. Usia

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

**Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Prosentase
25 - 30 tahun	27	20,8
31 - 40 tahun	44	33,8
41 - 50 tahun	36	27,7
51 - 60 tahun	23	17,7
Total	130	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2023.

Data dalam Tabel 4.2 menampilkan bahwa jumlah responden dengan usia antara 25-30 tahun adalah 27 orang (20,8%), usia 31-40 tahun adalah 44 orang (33,8%), usia 41-50 tahun adalah 36 orang (27,7%), dan usia 51-60 tahun adalah 23 orang (17,7%). Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak berada dalam rentang usia 31-40 tahun. Hasil ini menunjukkan bahwa usia responden tersebar secara merata. Kelompok usia yang lebih tua kemungkinan memiliki lebih banyak pengalaman kerja dan

pengetahuan organisasi, yang dapat menjadi keunggulan dalam mengatasi situasi yang rumit dan menyelesaikan masalah.

#### 4.1.4. Pendidikan Terakhir

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

**Tabel 4. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	0	0
Diploma	0	0
Sarjana / S1	130	100%
Pascasarjana / S2	0	0
Total	130	100%

Sumber : Hasil pengolahan data, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa semua responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1. Hasil ini menunjukkan bahwa semua guru sekolah dasar berlatar belakang pendidikan sarjana S1. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi memungkinkan individu memahami konteks pekerjaan mereka dengan lebih baik. Mereka memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang aspek-aspek tertentu dalam pekerjaan mereka.

#### 4.1.5. Lama Bekerja

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan lama bekerja sebagai berikut:

**Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 10 tahun	30	23,1
11 - 20 tahun	41	31,5
21 - 30 tahun	32	24,6
>30 tahun	27	20,8
Total	130	100.0

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 11-20 tahun sebanyak 41 responden (31,5%). Responden dengan masa kerja 0 - 10 tahun sebanyak 30 responden (23,1%), masa kerja 21-30 tahun sebanyak 32 responden (24,6%), dan masa kerja >30 tahun sebanyak 27 responden (20,8%) . Hasil ini menunjukkan bahwa responden mempunyai masa kerja yang cukup untuk menjadi bagian dari sebuah instansi. Pengalaman memungkinkan mereka mengembangkan keterampilan pemecahan masalah yang lebih baik. Mereka dapat melihat tantangan dari perspektif yang berbeda dan menemukan solusi yang lebih terencana.

#### **4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian**

Analisis deskriptif data merupakan tahap awal yang signifikan dalam penelitian untuk memberikan ikhtisar tentang karakteristik data yang terkandung. Langkah ini melibatkan penerapan statistik deskriptif untuk menggambarkan, merangkum, dan mengatur data agar mudah dimengerti. Analisis deskriptif dalam konteks ini dimaksudkan untuk menjabarkan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Data diuraikan dengan

memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner yang digunakan, mengikuti prosedur tanggapan berikut ini:

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

Penelitian menggunakan lima pilihan jawaban (skala 1-5), dan skor untuk setiap pernyataan dihitung dengan rumus berikut:

- Skor maksimum = 5
- Skor minimum = 1
- Rentang = 4
- Interval kelas = rentang : jumlah kelas =  $4/5 = 0,8$

Berikut adalah kategorisasi data untuk memberikan gambaran tentang variabel yang sedang 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:  $1 < \text{rata-rata skor} \leq 1,8$

Berdasarkan kriteria yang telah dijelaskan, selanjutnya hasil analisis rata-rata tanggapan responden untuk masing-masing variabel dapat disajikan.

#### 4.2.1. Kepemimpinan Transformasional

Variabel 1. Kepemimpinan Transformasional diukur dengan tiga indikator yakni: karismatik, Inspiratif dan Intelektual. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kepemimpinan Transformasional:

**Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional**

	Indikator	N	Min	Max	Mean
X1-1	Karismatik	130	1	5	4.22
X1-2	Inspiratif	130	1	5	4.19
X1-3	Intelektual	130	1	5	3.91
<b>Mean variabel</b>					<b>4.11</b>

Sumber : Data Primer 2023.

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata data variabel Kepemimpinan Transformasional secara keseluruhan adalah 4,11, berada dalam kategori baik ( $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$ ). Ini menunjukkan bahwa secara umum, responden memberikan penilaian yang positif terhadap Kepemimpinan Transformasional. Hasil analisis data pada variabel Kepemimpinan Transformasional menunjukkan bahwa nilai mean tertinggi diperoleh pada indikator Karismatik, dengan skor 4,22. Hal ini menandakan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam mengkomunikasikan visi dan misi

organisasi secara jelas, serta mendapatkan dukungan dan kepercayaan dari bawahan dengan baik, dinilai tinggi oleh responden. Indikator yang mendapat skor terendah adalah Intelektual, dengan skor 3,91. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam mendorong perilaku cerdas, membangun organisasi pembelajaran, rasionalitas, dan memberikan solusi masalah yang teliti masih perlu ditingkatkan.

#### 4.2.2. Motivasi Kerja

Variabel Motivasi Kerja diukur dengan empat indikator yakni: kebutuhan akan prestasi, peluang untuk berkembang, Kebanggaan terhadap pekerjaan dan insentif. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Motivasi Kerja*:

**Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja**

	Indikator	N	Min	Max	Mean
Y1-1	Kebutuhan akan prestasi	130	2	5	4.05
Y1-2	Peluang untuk berkembang	130	2	5	4.20
Y1-3	Kebanggaan terhadap pekerjaan	130	2	5	4.12
Y1-4	Insentif	130	2	5	4.09
<b>Mean variabel</b>					<b>4.12</b>

Tabel 4.7 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Motivasi Kerja secara keseluruhan sebesar 4,12 terletak pada rentang kategori tinggi ( $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$ ). Artinya, bahwa rata-rata responden memiliki Motivasi Kerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi Kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Peluang Untuk Berkembang

dengan skor 4,20. Artinya, kepala sekolah sudah menjalankan tugasnya dengan baik untuk memberikan kesempatan berkembang kepada guru-guru di sekolahnya. Indikator Motivasi Kerja yang mendapatkan skor terendah adalah Kebutuhan akan prestasi yaitu diperoleh skor 4,05. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepala sekolah masih kurang memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan prestasinya.

#### 4.2.3. Kinerja Guru

Variabel Kinerja Guru diukur dengan empat indikator yakni: Kualitas Kerja; Ketepatan Waktu; Efektifitas; Kerjasama. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kinerja Guru:

**Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Guru**

	Indikator	N	Min	Max	Mean
Y2-1	Kualitas Kerja	130	2	5	4.05
Y2-2	Ketepatan Waktu;	130	1	5	4.20
Y2-3	Efektivitas Kerja;	130	2	5	4.13
Y2-4	Kerjasama ;	130	2	5	4.09
<b>Rata-rata variabel</b>					<b>4.19</b>

Pada Tabel 4.7 terlihat bahwa nilai mean data variabel Kinerja Guru secara keseluruhan sebesar 4,19 terletak pada rentang kategori baik ( $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$ ). Artinya, bahwa rata-rata guru yang menjadi sampel penelitian ini memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja Guru didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Ketepatan Waktu dengan skor 4,20. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum guru

yang menjadi sampel penelitian ini mampu melaksanakan tugasnya tepat waktu..

Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja Guru didapatkan dengan nilai *mean* terendah adalah Kualitas Kerja dengan skor 4,05. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum Kualitas Kerja guru yang menjadi sampel penelitian ini masih rendah.

### **4.3. Analisis Data Statistik**

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

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode PLS (*Partial Least Square*) dan pengolahan data dilakukan melalui aplikasi Smart PLS 3.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7), model PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of Fit* (GoF), dan model struktural (*inner model*). Tujuan dari PLS adalah untuk menguji hubungan prediktif antara konstruk dengan memeriksa apakah ada pengaruh atau hubungan antara konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk mengevaluasi bagaimana variabel manifest atau variabel yang diamati merepresentasikan variabel laten yang ingin diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menguji *validitas* dan *reliabilitas* model. Validitas diukur melalui *convergent* dan *discriminant validity*, sementara reliabilitas konstruk diukur melalui *composite reliability*, *Average Variance Extracted* (AVE), dan *cronbach alpha*.

#### **4.3.1.1. Convergent Validity**

Validitas konvergen dari model pengukuran menggunakan indikator *reflektif* dievaluasi melalui korelasi antara skor item dan skor komponen yang dihitung menggunakan PLS. Tingkat *reflektif* individu dianggap tinggi jika faktor loadingnya melebihi 0,7 terhadap konstruk yang diukur untuk penelitian yang bersifat *konfirmasi*, sementara untuk penelitian *eksploratori*, nilai loading faktornya antara 0,6 hingga 0,7 masih dapat diterima. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5. Namun, Chin dalam Ghazali dan Latan (2015: 74) menyatakan bahwa untuk tahap awal pengembangan skala pengukuran, nilai faktor loading antara 0,5 hingga 0,6 masih dianggap memadai dengan nilai *t-statistic* di atas 1,96 atau nilai *p-value* kurang dari 0,05. Evaluasi *validitas konvergen* pada setiap variabel laten dapat disajikan melalui nilai *outer loading* yang mencerminkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

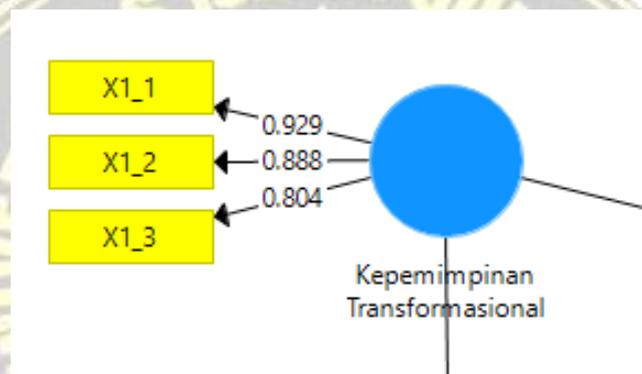
##### **1). Evaluasi Model Pengukuran Kepemimpinan Transformasional**

Pengukuran variabel Kepemimpinan Transformasional pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator karismatik, Inspiratif, dan Intelektual. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kepemimpinan Transformasional menunjukkan evaluasi model

pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kepemimpinan Transformasional.

**Tabel 4. 8 Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)**

<b>Indikator</b>	<b>Outer Loading</b>	<b>t- statistics</b>	<b>t-tabel (<math>\alpha=5\%</math>)</b>	<b>p value</b>
X1_1 <- Kepemimpinan Transformasional	0.929	67.751	1.960	0,000
X1_2 <- Kepemimpinan Transformasional	0.888	29.744	1.960	0,000
X1_3 <- Kepemimpinan Transformasional	0.804	11.946	1.960	0,000



**Gambar 4. 1 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Data yang tertera di atas mengindikasikan nilai faktor loading dari variabel Kepemimpinan Transformasional (X1). Faktor loading untuk Karismatik (X1\_1) menunjukkan angka sebesar 0,929, Inspiratif (X1\_2) memiliki faktor loading sebesar 0,888, dan Intelektual (X1\_3) menunjukkan nilai faktor loading sebesar 0,804. Keseluruhan faktor loading ini melebihi angka 0,760, serta secara signifikan pada tingkat kepercayaan 95%, dan nilai t-statistik dari setiap indikator melebihi nilai t-tabel (1,960). Dengan berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan

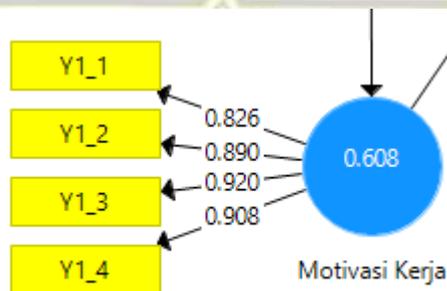
bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) berhasil dijelaskan dengan baik atau secara konvergen dapat dianggap valid oleh indikator-indikator Karismatik, Inspiratif, dan Intelektual.

2). **Evaluasi Model Pengukuran Variabel Motivasi Kerja (Y1)**

Pengukuran variabel *Motivasi Kerja* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu: Kebutuhan akan prestasi (Y1\_1), Peluang untuk berkembang (Y1\_2), Kebanggaan terhadap pekerjaan (Y1\_3) dan Insentif (Y1\_4). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Motivasi Kerja menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Motivasi Kerja*.

**Tabel 4. 9 Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Motivasi Kerja (Y1)**

Indikator	Outer Loading	t-statistics	t-tabel ( $\alpha=5\%$ )	p value
Y1_1 <- <i>Motivasi Kerja</i>	0.826	24,742	1,960	0,000
Y1_2 <- <i>Motivasi Kerja</i>	0.890	30.671	1,960	0,000
Y1_3 <- <i>Motivasi Kerja</i>	0.920	34.791	1,960	0,000
Y1_4 <- <i>Motivasi Kerja</i>	0.908	38.574	1,960	0,000



**Gambar 4. 2 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Motivasi Kerja**

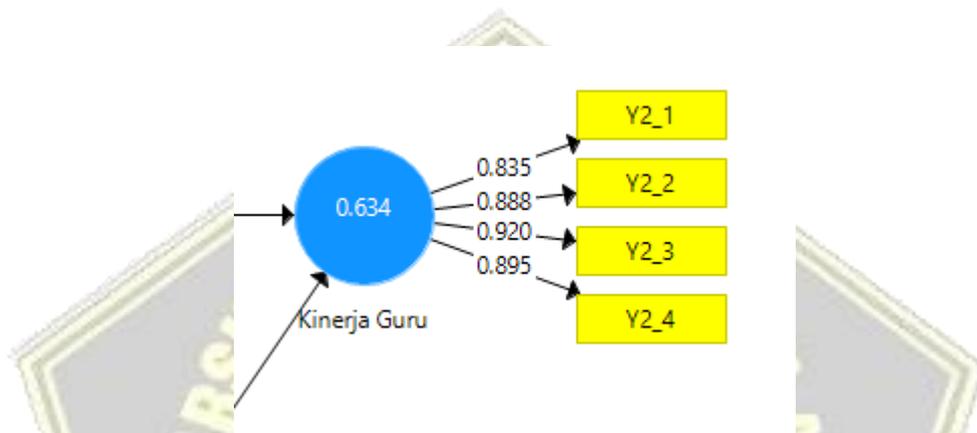
Data yang dipresentasikan di atas menunjukkan nilai faktor loading dari variabel Motivasi Kerja (X2). Faktor loading untuk indikator Kebutuhan akan prestasi (X2\_1) adalah sebesar 0,826, Peluang untuk berkembang (X2\_2) adalah 0,890, Kebanggaan terhadap pekerjaan (X2\_3) adalah 0,920, dan Insentif (X2\_4) adalah 0,908. Secara keseluruhan, nilai faktor loading dari setiap indikator melebihi angka 0,700, serta signifikan pada tingkat kepercayaan 95%, dan nilai t-statistik untuk setiap indikator melebihi nilai t-tabel (1,960). Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X2) berhasil dijelaskan dengan baik atau secara konvergen dapat dianggap valid oleh indikator-indikator Kebutuhan akan prestasi, Peluang untuk berkembang, Kebanggaan terhadap pekerjaan, dan Insentif.

### 3). **Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja Guru (Y2)**

Variabel Kinerja Guru pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yakni: Kualitas kerja, Ketepatan waktu dalam bekerja, Efektivitas kerja, Kerjasama antar sumber daya manusia. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja Guru. Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja Guru.

**Tabel 4. 10 Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja Guru (Y2)**

Indikator	Outer Loading	t-statistics	t-tabel ( $\alpha=5\%$ )	p value
Y2_1 <- Kinerja Guru	0.835	17.538	1,960	0,000
Y2_2 <- Kinerja Guru	0.888	25.942	1,960	0,000
Y2_3 <- Kinerja Guru	0.920	41.601	1,960	0,000
Y2_4 <- Kinerja Guru	0.895	33.189	1,960	0,000



**Gambar 4. 3 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Kinerja Guru**

Tabel tersebut menampilkan nilai faktor loading dari setiap indikator untuk variabel Kinerja Guru (Y2). Faktor loading untuk indikator Kualitas Kerja (Y2\_1) adalah 0,835, Ketepatan Waktu (Y2\_2) adalah 0,888, Efektifitas Kerja (Y2\_3) adalah 0,920, dan Kerjasama antar Sumber Daya (Y2\_4) adalah 0,895. Nilai-nilai faktor loading tersebut melebihi angka 0,700, dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%, serta nilai t-statistik untuk setiap indikator melebihi nilai t-tabel (1,960). Dengan dasar hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Guru (Y2) berhasil dijelaskan dengan baik atau secara konvergen dapat dianggap valid oleh indikator Kualitas Kerja,

Ketepatan Waktu, Efektivitas Kerja, dan Kerjasama antar Sumber Daya Manusia.

Dari hasil pengujian validitas konvergen pada setiap variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dapat dianggap valid. Oleh karena itu, indikator tersebut dapat digunakan sebagai pengukuran untuk variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

#### 4.3.1.2. Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dilakukan melalui dua cara yaitu dengan melihat: 1) *square root of average variance extracted* atau akar AVE dan 2) nilai *cross loading*. Hasil uji *discriminant validity* untuk data variabel penelitian ini dipaparkan di bawah ini:

##### 1). Akar AVE atau Square Root Of Average Variance Extracted (AVE)

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

**Tabel 4. 11 Nilai Validitas Diskriminan**

	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<i>Motivasi Kerja</i>	<b>Kinerja Guru</b>
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>0.875</b>		
<i>Motivasi Kerja</i>	0.699	<b>0.885</b>	
<b>Kinerja Guru</b>	0.7794	0.783	<b>0.887</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Sumber Data : Olah data hasil penelitian, 2023

Nilai yang mengindikasikan hubungan antar konstruk berkembang, serta nilai akar AVE yang melebihi korelasi antar konstruk lainnya, menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang dievaluasi memenuhi standar validitas diskriminan yang tinggi. Hasil analisis data dari Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Dengan demikian, kesimpulan dari analisis data dapat diterima. Sebagai hasilnya, syarat untuk validitas diskriminan terpenuhi oleh instrumen penelitian yang digunakan untuk menilai semua konstruk variabel laten dalam penelitian ini.

2). **Cross Loading**

Analisis *cross loading* dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana indikator berkorelasi dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* di bawah ini memperlihatkan hasil dari korelasi antara konstruk dan indikatornya sendiri, serta korelasi antara konstruk dengan indikator lainnya.

**Tabel 4. 12 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (Cross Loading)**

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Guru	Motivasi Kerja
<b>X1_1</b>	0,929	0,689	0,768
<b>X1_2</b>	0,888	0,638	0,681
<b>X1_3</b>	0,804	0,488	0,581
<b>X2_1</b>	0,776	0,685	0,826
<b>X2_2</b>	0,644	0,693	0,890
<b>X2_3</b>	0,689	0,721	0,920
<b>X2_4</b>	0,642	0,671	0,908
<b>Y1_1</b>	0,642	0,835	0,681
<b>Y1_2</b>	0,591	0,888	0,687
<b>Y1_3</b>	0,610	0,920	0,708
<b>Y1_4</b>	0,632	0,895	0,694

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

#### 4.4. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk memastikan akurasi, konsistensi, dan keandalan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Evaluasi reliabilitas konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan menggunakan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Ketika indikator-indikator suatu konstruk memberikan hasil yang baik, ini ditunjukkan oleh *Composite Reliability* yang melebihi 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Jika kriteria AVE melebihi 0,5, ini menandakan bahwa indikator yang membentuk variabel penelitian dianggap memiliki keterandalan, sehingga dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut.
- c. *Cronbach alpha*. Jika skor *Alpha Cronbach* melebihi 0,70, ini menunjukkan bahwa reliabilitas konstruk yang sedang diteliti dikategorikan sebagai baik (Chin dalam Ghozali, 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. 13 Hasil Uji Reliabilitas**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformatif	0,847	0,870	0,907	0,766
Kinerja Guru	0,907	0,908	0,935	0,783
Motivasi Kerja	0,909	0,909	0,936	0,786

Sumber Data : Olah data hasil penelitian, 2023

Temuan dari uji reliabilitas untuk setiap struktur disajikan dalam tabel di atas. Diperoleh bahwa nilai AVE untuk setiap konstruk melebihi 0,5, nilai *reliabilitas komposit* untuk setiap konstruk melebihi 0,7, dan nilai alpha Cronbach untuk setiap konstruk juga melebihi 0,7. Menurut pandangan Chin dalam Ghazali (2011), hasil *reliabilitas komposit* dari setiap konstruk dapat digunakan dalam analisis data sebagai indikator keberadaan hubungan di antara konstruk tersebut. Hasil uji *reliabilitas komposit* menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari 0,76, menandakan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan keadaan sebenarnya dari objek penelitian.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas variabel penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten dapat dianggap sebagai indikator pengukuran yang valid dan reliabel.

#### 4.5. Pengujian Goodness of Fit

Uji Kriteria Goodness of Fit (GoF) merupakan metode yang digunakan untuk mengevaluasi baik model struktural maupun model pengukuran. Evaluasi GoF dilakukan untuk menguji kecukupan model struktural atau inner model. Evaluasi inner model berfokus pada penilaian hubungan antara variabel laten melalui observasi hasil estimasi koefisien parameter jalur dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam konteks penelitian ini, pengujian goodness of fit pada model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square ( $R^2$ ) dan Q2 (relevansi prediksi model). Q2 menunjukkan seberapa baik model memprediksi nilai observasi, yang ditentukan oleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari semua variabel endogen. Nilai Q2 berkisar antara 0 hingga 1, dan semakin mendekati 1 menunjukkan kualitas model yang lebih baik. Hasil perhitungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk kedua variabel endogen ditampilkan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4. 14 Nilai Koefisien Determinasi (R-Square)**

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
Kinerja Guru	0,634	0,628
Motivasi Kerja	0,608	0,604

Tabel 4.14 menggambarkan koefisien determinasi (R-square) pada model variabel Kinerja Guru (Y1), yang mencapai 0,634. Angka tersebut menandakan bahwa variabel Kinerja Guru (Y1) dapat dijelaskan oleh

variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja sebesar 63,4%, sedangkan sisa sebesar 36,6% berasal dari pengaruh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (R-square) pada model variabel Motivasi Kerja (X2) mencapai 0,608, yang menjelaskan bahwa 60,8% dari variasi dalam Motivasi Kerja (X2) dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional, sementara 38,2% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Nilai Q-Square (Q2), yang mengukur relevansi prediksi, merupakan indikator dalam mengevaluasi kualitas model struktural.  $Q2 > 0$  menunjukkan prediksi yang baik dari model, sedangkan  $Q2 < 0$  menandakan prediksi yang kurang tepat. Berdasarkan Ghozali dan Latan (2015: 81), nilai Q2 sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 menunjukkan tingkat prediksi yang lemah, sedang, dan kuat.

Rumus untuk menghitung nilai Q-Square pada model struktural penelitian ini dapat dihitung oleh:

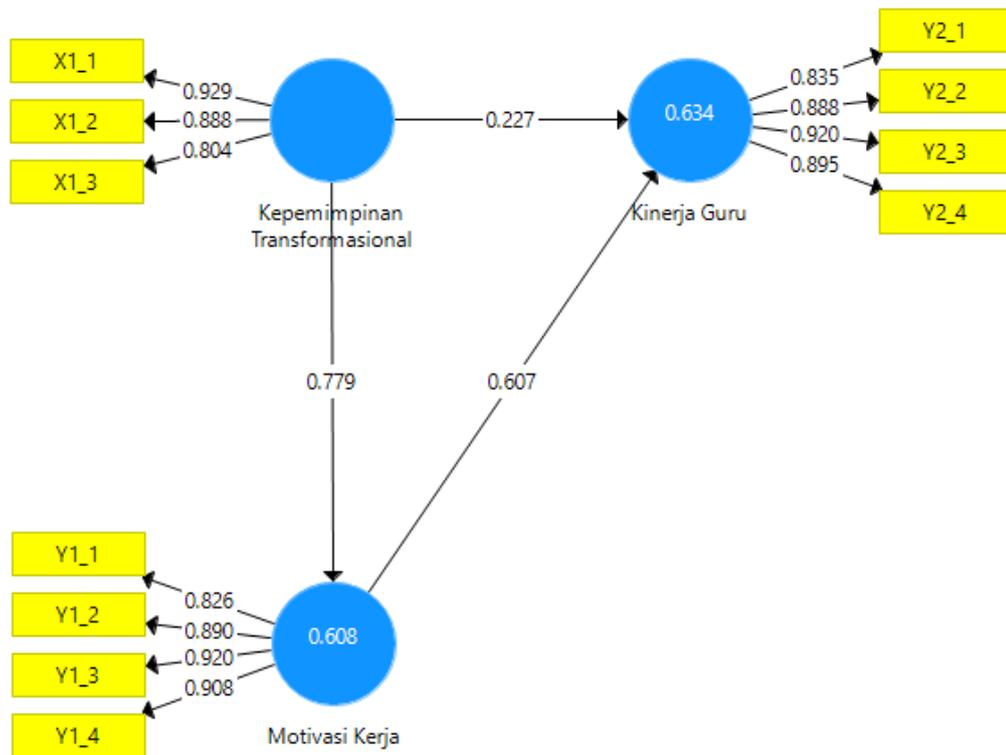
$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \\ &= 1 - (1 - 0,634) (1 - 0,608) \\ &= 1 - ((0,366) (0,392)) \\ &= 1 - 0,143 \\ &= 0,856 \end{aligned}$$

Perhitungan Q-square (Q<sup>2</sup>) menghasilkan nilai sebesar 0,856, menandakan bahwa model memiliki relevansi prediksi yang baik karena nilai tersebut lebih besar dari nol. Artinya, parameter yang diestimasi oleh model sesuai dengan observasi yang diamati. Nilai Q<sup>2</sup> yang mendekati 1 menunjukkan bahwa model struktural secara baik cocok atau sesuai dengan data yang digunakan.

#### **4.6. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

Tahap terakhir dalam PLS adalah menganalisis model struktural, juga dikenal sebagai inner model. Dalam analisis ini, hipotesis dapat diuji menggunakan statistik t (T Statistics). Hasil uji ini dapat ditemukan dalam output model struktural yang menunjukkan signifikansi loading factor yang menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru dengan melibatkan Motivasi Kerja 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. 4 Full Model SEM-PLS dengan Mediasi**  
 Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

#### 4.6.1. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menguraikan hasil pengujian hipotesis dari penelitian yang telah dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk menentukan apakah hipotesis diterima, perbandingan dapat dilakukan antara nilai t-hitung dan nilai t-tabel, dengan asumsi bahwa nilai t-hitung yang lebih besar dari nilai t-tabel menandakan signifikansi. Nilai t-tabel untuk tingkat signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel di bawah ini menampilkan hasil dari pengujian pengaruh antar variabel menggunakan analisis *Partial Least Square*.

**Tabel 4. 15 Path Coefficients Pengaruh Langsung**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Guru	0,227	0,235	0,090	2,517	0,029
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	0,779	0,765	0,041	18,885	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Guru	0,607	0,600	0,094	6,435	0,000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

a. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : Kepemimpinan Transformasional akan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.

Uji hipotesis awal dilakukan dengan memeriksa nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) tentang pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja, yang menunjukkan nilai sebesar 0,779. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki dampak positif terhadap Motivasi Kerja. Pengujian t juga mendukung temuan ini, karena t-hitung (18,885) melebihi nilai t-tabel (1,96), dengan nilai p (0,000) kurang dari 0,05. Kesimpulan dari analisis tersebut adalah bahwa Kepemimpinan Transformasional secara positif dan signifikan memengaruhi Motivasi Kerja. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional, semakin tinggi juga kemungkinan

Motivasi Kerja meningkat. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat **diterima** berdasarkan temuan ini.

b. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Kepemimpinan Transformasional akan berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru.

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan mengevaluasi nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) yang mengukur pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru, yang menunjukkan angka sebesar 0,227. Hasil tersebut memberikan indikasi bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki dampak positif terhadap Kinerja Guru. Pengujian t turut menguatkan temuan ini, dengan t-hitung (2,517) yang melebihi nilai t-tabel (1,96), dan nilai p (0,029) yang kurang dari 0,05. Kesimpulan dari analisis ini adalah bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Ini menyiratkan bahwa semakin unggul Kepemimpinan Transformasional, semakin tinggi kemungkinan Kinerja Guru meningkat. Dengan alasan ini, hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

c. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Motivasi Kerja akan berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan mengevaluasi nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) yang mengukur pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru, yang menunjukkan angka sebesar 0,607. Hasil tersebut memberikan bukti bahwa Motivasi Kerja memiliki

pengaruh positif terhadap Kinerja Guru. Pengujian t turut memperkuat temuan ini, dengan t-hitung (6,435) yang melampaui nilai t-tabel (1,96), dan nilai p (0,000) yang kurang dari 0,05. Kesimpulan dari analisis ini adalah bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Ini mengimplikasikan bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja, semakin besar kemungkinan Kinerja Guru meningkat. Berdasarkan alasan ini, hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

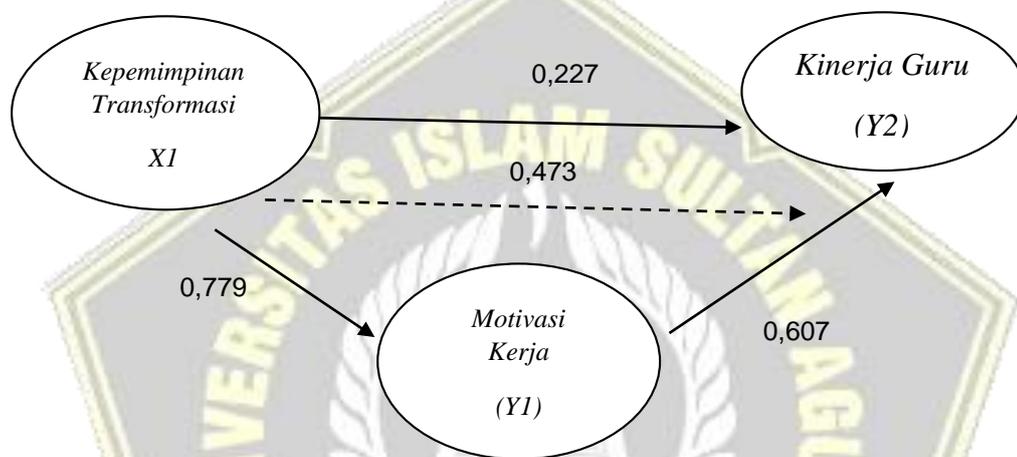
**Tabel 4. 16 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

	<b>Hipotesis</b>	<b>Kesimpulan</b>
H1	Kepemimpinan Transformasional akan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja	<b>Diterima</b> $t = 18,885 > 1,96$ ( $p=0,000 < 0,05$ )
H2	Kepemimpinan Transformasional akan berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru	<b>Diterima</b> $t = 2,517 > 1,96$ ( $p=0,029 < 0,05$ )
H3	Motivasi Kerja akan berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru	<b>Diterima</b> $t = 6,435 > 1,96$ ( $p=0,000 < 0,05$ )

Sumber : *Olah data hasil penelitian, 2023*

#### **4.6.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui mediasi Motivasi Kerja**

Pengujian efek tidak langsung dilakukan untuk memperhatikan pengaruh yang dihasilkan oleh sebuah variabel eksogen (Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel endogen (Kinerja Guru) melalui variabel perantara, yaitu Motivasi Kerja. Efek tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja dijelaskan dalam diagram jalur berikut ini:



**Gambar 4.5 Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi Motivasi Kerja pada Hubungan Antar Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru**

Keterangan :

—————> : Pengaruh langsung  
 - - - - -> : Pengaruh tidak langsung

Koefisien jalur efek tidak langsung (*indirect effect*) yang berasal dari Kepemimpinan Transformasional ke Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja adalah sebesar 0,437. Nilai ini diperoleh dengan mengalikan koefisien jalur antara X1 dan Y1 dengan koefisien jalur antara Y1 dan Y2, yaitu  $0,779 \times 0,607 = 0,473$ . Uji pengaruh tidak langsung menggunakan *Sobel Test* dilakukan sebagaimana yang terlihat dalam tabel berikut.

**Tabel 4. 17 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<i>Kepemimpinan Transformasional-&gt; Motivasi Kerja -&gt; Kinerja Guru</i>	0,473	6,558	<b>0.000</b>

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2023

Pengaruh yang dimediasi oleh Motivasi Kerja dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru ternyata sebesar 0,473. Uji Sobel menunjukkan nilai t-hitung sebesar 6,558 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,000 < 0,05$ . Dari hasil pengujian tersebut, disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru. Lebih lanjut, terlihat bahwa dampak yang diberikan secara langsung dengan nilai 0,227 lebih kecil dibandingkan dengan dampak yang diberikan secara tidak langsung dengan nilai 0,473. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki dampak yang signifikan dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru.

#### **4.7. Pembahasan**

##### **4.7.1. Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja.**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Ini menandakan bahwa semakin baik Kepemimpinan

Transformasional, semakin meningkat pula Motivasi Kerja. Variabel Kepemimpinan Transformasional, yang terdiri dari aspek karismatik, inspiratif, dan intelektual, terbukti mampu meningkatkan Motivasi Kerja yang diukur melalui empat indikator: kebutuhan akan prestasi, peluang untuk berkembang, kebanggaan terhadap pekerjaan, dan insentif. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai (Arwin Sanjaya; 2014).

Evaluasi model pengukuran pada variabel Kepemimpinan Transformasional menunjukkan bahwa nilai loading tertinggi diperoleh pada aspek Karismatik, sedangkan pada variabel Motivasi Kerja, nilai loading tertinggi diperoleh pada aspek peluang untuk berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang karismatik, yang mencakup kemampuan memberikan visi dan misi organisasi dengan jelas serta mendapatkan respek, dukungan, dan kepercayaan dari bawahan, dapat memotivasi kinerja guru untuk berkembang di lingkungan kerja mereka.

Selanjutnya, evaluasi model pengukuran pada variabel Kepemimpinan Transformasional menunjukkan bahwa indikator yang mendapatkan skor terendah adalah "Memiliki rangsangan intelektual", sedangkan pada Motivasi Kerja, skor terendah diperoleh pada "Kebutuhan akan prestasi". Hal ini menunjukkan bahwa untuk memenuhi kebutuhan

guru akan prestasi, kepala sekolah perlu memberikan rangsangan intelektual, seperti mendorong perilaku yang cerdas, membangun organisasi belajar, bersikap rasional, dan memberikan solusi masalah yang teliti.

Dilihat dari dampaknya, pengaruh langsung sebesar 0,227 lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung sebesar 0,473, menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki dampak yang signifikan dalam memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru.

#### **4.7.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru**

Uji hipotesis kedua menegaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik Kepemimpinan Transformasional, semakin baik pula kinerja guru. Variabel Kepemimpinan Transformasional diukur menggunakan tiga indikator: karismatik, inspiratif, dan intelektual, sementara Kinerja Guru diukur dengan empat indikator: kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas kerja, dan kerjasama. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja (Siemze Joen; 2022).

Dalam Evaluasi Model Pengukuran pada variabel Kepemimpinan Transformasional, nilai loading tertinggi diperoleh pada indikator Karismatik, sementara pada variabel Kinerja Guru, nilai loading tertinggi diperoleh pada indikator ketepatan waktu. Ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan ketepatan waktu guru dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah harus menunjukkan sifat karismatik dengan memberikan visi dan misi organisasi yang jelas, meningkatkan rasa bangga, mendapatkan dukungan, dan kepercayaan dari bawahannya.

Selain itu, dalam Evaluasi Model Pengukuran pada variabel Kepemimpinan Transformasional, indikator yang mendapatkan skor terendah adalah "Memiliki rangsangan intelektual", sedangkan pada variabel Kinerja Guru, nilai loading terendah diperoleh pada indikator Kualitas Kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki rangsangan intelektual, seperti mendorong perilaku yang cerdas, membangun organisasi belajar, bersikap rasional, dan memberikan solusi masalah yang teliti, dapat meningkatkan kualitas kerja guru.

#### **4.7.3. Motivasi Kerja akan berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru.**

Uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Artinya, jika Motivasi Kerja meningkat, Kinerja Guru juga cenderung meningkat.

Variabel Motivasi Kerja diukur menggunakan empat indikator: kebutuhan akan prestasi, peluang untuk berkembang, kebanggaan terhadap pekerjaan, dan insentif. Sementara itu, Variabel Kinerja Guru diukur menggunakan empat indikator: kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas kerja, dan kerjasama. Hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja guru (Titin Eka Ardiana, 2017).

Dalam Evaluasi Model Pengukuran pada variabel Motivasi Kerja, nilai loading tertinggi ditemukan pada indikator peluang untuk berkembang, sementara dalam Evaluasi Model Pengukuran pada variabel Kinerja Guru, nilai loading tertinggi ditemukan pada indikator ketepatan waktu. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik, kepala sekolah harus memberikan peluang yang maksimal bagi guru untuk mengembangkan diri, misalnya dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Selain itu, Evaluasi Model Pengukuran pada variabel Motivasi Kerja menemukan bahwa nilai loading terendah diperoleh pada indikator kebutuhan akan prestasi, sedangkan pada variabel Kinerja Guru, nilai loading terendah ditemukan pada indikator kualitas kerja. Temuan ini menandakan bahwa untuk meningkatkan kualitas kerja guru, kepala sekolah

perlu memberikan kesempatan kepada guru untuk mengeksplorasi potensi diri dengan berkompetisi dalam bidangnya. Pengalaman berkompetisi dapat meningkatkan pemahaman guru dalam melaksanakan tugasnya.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Simpulan**

##### **5.1.1 Kesimpulan masalah penelitian**

Penelitian ini merespon perbedaan temuan dari penelitian sebelumnya terkait peran kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, serta menjawab pertanyaan penelitian yang dirumuskan, yaitu "bagaimana peningkatan kinerja guru melalui kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebagai variabel mediator", sebagai berikut:

1. Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru: Ditemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif Kepemimpinan Transformasional, semakin meningkat pula Kinerja Guru.
2. Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja: Telah terbukti bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat Kepemimpinan Transformasional, semakin meningkat pula Motivasi Kerja.
3. Dampak Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru: Terbukti bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

Kinerja Guru. Hal ini menyiratkan bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja, semakin meningkat pula Kinerja Guru.

4. Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru: Temuan menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berdampak lebih besar pada Kinerja Guru ketika difasilitasi melalui Motivasi Kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru.

#### **5.1.2. Kesimpulan hypothesis**

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian menggunakan SEM PLS mengungkap bahwa:

1. Kepemimpinan Transformasional secara signifikan dan positif memengaruhi Kinerja Guru.
2. Kepemimpinan Transformasional juga berdampak positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.
3. Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Guru.

#### **5.2. Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam melengkapi pemahaman yang telah ada sebelumnya mengenai peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Penemuan ini sejalan dengan temuan dari penelitian Luthfi Akbar dan Nani Imaniyati (2019), yang menunjukkan adanya

korelasi yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru. Namun, hasil tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Eko Yudhi Setiawan (2005), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, variabel motivasi kerja yang dijadikan mediator dalam penelitian ini terbukti efektif dalam menghubungkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja guru R.A di Pekalongan, seperti yang dikemukakan oleh Slamet Riyadi et al. (2017). Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memperkuat temuan sebelumnya, tetapi juga mengungkapkan pentingnya variabel motivasi kerja sebagai mediator dalam memahami hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru.

### **5.3. Implikasi manajerial**

1. Terkait dengan Variabel Kepemimpinan Transformasional, indikator dengan nilai loading paling tinggi adalah indikator Karismatik. Implikasi manajerial dari temuan ini adalah bahwa kepala sekolah perlu fokus pada kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi staf sekolah serta siswa. Hal ini termasuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendorong partisipasi aktif dalam mencapai tujuan bersama. Kepala

sekolah yang memiliki karisma memiliki pengaruh besar dalam membentuk budaya sekolah yang positif dan inklusif. Mereka mampu membangun komunitas yang solid di mana setiap anggota merasa dihargai dan didukung dalam upaya pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu, kepala sekolah yang karismatik dapat memperkuat citra positif sekolah di mata masyarakat luas, menginspirasi orang lain untuk berpikir di luar kotak, mengambil risiko yang diperlukan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan pembelajaran baru. Di sisi lain, indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional dengan nilai loading terendah adalah memiliki rangsangan intelektual. Implikasinya adalah bahwa kepala sekolah harus memberikan dorongan kepada guru untuk terlibat dalam pengembangan profesional yang berkelanjutan. Ini melibatkan penyediaan sumber daya, pelatihan, dan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Kepala sekolah juga harus mendorong penggunaan strategi pembelajaran inovatif dan efektif di kelas serta memfasilitasi kolaborasi antar staf sekolah untuk pertukaran ide dan praktik terbaik.

2. Terkait dengan Indikator Variabel Motivasi Kerja, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah peluang untuk berkembang. Implikasi manajerialnya adalah bahwa kepala sekolah harus memberikan kesempatan untuk berkembang kepada guru dengan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Ini dapat dicapai melalui pelatihan,

lokakarya, atau program pengembangan profesional lainnya di mana guru dapat memperoleh keterampilan baru, pengetahuan yang lebih dalam, dan strategi pengajaran yang lebih efektif. Guru yang memiliki akses ke peluang pengembangan berkualitas cenderung menerapkan praktik pengajaran yang lebih inovatif, relevan, dan berbasis bukti, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan hasil akademik siswa. Selain itu, memberikan peluang untuk berkembang kepada guru juga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka. Ketika guru merasa didukung dalam upaya pengembangan pribadi dan profesional mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Di sisi lain, Indikator Variabel Motivasi Kerja dengan nilai loading terendah adalah kebutuhan akan prestasi. Implikasinya adalah bahwa kepala sekolah dan manajemen sekolah perlu mengidentifikasi masalah yang mendasarinya, memberikan dukungan dan pelatihan yang diperlukan kepada guru, serta mengimplementasikan strategi untuk meningkatkan kinerja dan prestasi guru secara keseluruhan.

3. Terkait dengan Indikator Variabel Kinerja Guru, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah ketepatan waktu. Implikasi manajerialnya adalah bahwa kepala sekolah harus memfokuskan pada efektivitas pembelajaran, di mana guru yang tepat waktu dalam memulai dan mengakhiri pelajaran dapat menciptakan waktu pembelajaran yang lebih

efektif. Mereka memiliki lebih banyak waktu untuk menyampaikan materi pembelajaran, melakukan aktivitas pembelajaran, dan memberikan umpan balik kepada siswa. Ketepatan waktu guru dalam mengelola jadwal pelajaran juga membantu menciptakan budaya disiplin di kelas, di mana siswa akan belajar untuk menghargai waktu dan memahami pentingnya kehadiran dan keteraturan. Di sisi lain, Indikator Variabel Kinerja Guru dengan nilai loading terendah adalah kualitas kerja. Implikasinya adalah bahwa kepala sekolah dan manajemen sekolah perlu mengidentifikasi masalah yang mendasarinya, memberikan dukungan dan pelatihan

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Ada beberapa keterbatasan yang patut diperhatikan dalam penelitian mengenai Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru ini. Pertama-tama, jumlah responden atau sampel yang terlibat dalam penelitian ini terbatas. Hal ini dapat berimplikasi pada keterbatasan dalam menggambarkan keberagaman karakteristik guru secara menyeluruh, serta dapat membatasi generalisasi temuan yang diperoleh. Selain itu, perlu dicatat bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini mungkin memiliki batasan waktu atau umur tertentu. Hal ini dapat mempengaruhi relevansi hasil penelitian dengan kondisi saat ini, terutama mengingat adanya perubahan yang cepat dalam konteks kepemimpinan transformasional dan dinamika di lingkungan kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu

ditafsirkan dengan cermat dan diperhatikan konteksnya agar dapat memberikan pemahaman yang lebih lengkap dan akurat tentang hubungan antara variabel yang diteliti.

### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian mendatang dapat memperluas cakupannya dengan mengambil sampel yang lebih besar dan lebih beragam, tidak hanya dari berbagai wilayah geografis, tetapi juga dari latar belakang sosial, budaya, dan kebijakan pemerintah yang berbeda. Langkah ini akan membantu meningkatkan representasi karakteristik kepala sekolah secara keseluruhan, memperluas pandangan kita tentang hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru, serta mendukung generalisasi temuan. Selanjutnya, penelitian dapat mempertimbangkan untuk menyertakan variabel tambahan yang relevan, seperti faktor-faktor sosial, budaya, atau kebijakan, yang dapat memengaruhi dinamika hubungan antara variabel-variabel utama yang diteliti.

Dalam hal ini, menggunakan pendekatan penelitian campuran yang mengintegrasikan metodologi kuantitatif dan kualitatif dapat menjadi strategi yang efektif. Pendekatan ini akan memungkinkan peneliti untuk tidak hanya mengukur dan menganalisis data secara statistik, tetapi juga untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang konteks dan kompleksitas hubungan antar variabel tersebut. Dengan demikian, penelitian akan dapat memberikan pemahaman yang lebih holistik dan

mendalam tentang berbagai faktor yang memengaruhi Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru, dan bagaimana variabel-variabel ini saling berinteraksi dalam konteks yang lebih luas.



## DAFTAR PUSTAKA

- Italiani, Fanni Adhistya. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen Sdm Pt. Semen Gresik (Persero) Tbk." *BISMA (Bisnis dan Manajemen)* 6.1 (2013): 11-18.
- Italiani, F. A. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen Sdm Pt. Semen Gresik (Persero) Tbk. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 6(1), 11-18.
- Adiwantari, Sartika Ayu, I. Wayan Bagia, and Ni Made Suci. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai." *Bisma: Jurnal Manajemen* 5.2 (2019): 101-111.
- Sugiono, Edi, and Rangga Mangara Pratista. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan PT Rafa Topaz Utama di Jakarta." *Oikonomia: Jurnal Manajemen* 14.2 (2019).
- Safrizal, Helmi Buyung Aulia. "Monograf Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai." (2022).
- SAFRIZAL, Helmi Buyung Aulia. *Monograf Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai*. 2022.
- Sanjaya, Arwin, and Aris Baharuddin. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan." *Jurnal Ad'ministrare* 1.1 (2014): 72-83.