

**PERAN TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP DALAM  
MENINGKATKAN INTRINSIC MOTIVATION DAN  
EMPLOYEE PERFORMANCE**

**TESIS**  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat S2  
**Program Studi S2 Manajemen**



**Disusun oleh:**

**SAEPUDIN**

**NIM. 20420400048**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
SEMARANG  
2025**

## HALAMAN PERSETUJUAN

# PERAN TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP DALAM MENINGKATKAN INTRINSIC MOTIVATION DAN EMPLOYEE PERFORMANCE

Disusun oleh :

SAEPUDIN

NIM. 20420400048



Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian penelitian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA

جامعة سلطان احمد الإسلامية

Semarang, Maret 2025

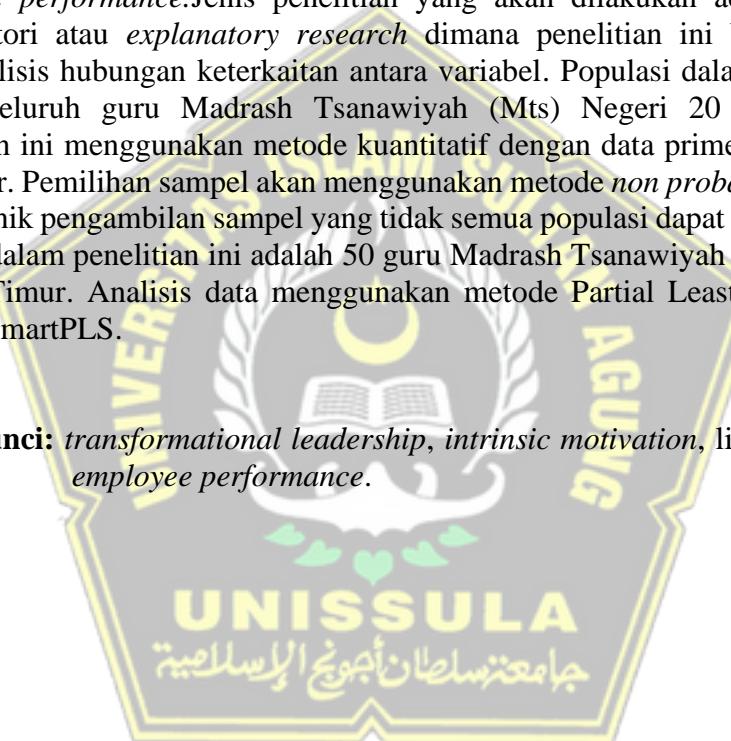
Pembimbing,

Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si  
NIDN. 0608026502

## ABSTRAK

Penelitian ini diajukan guna menguji untuk mengetahui adanya pengaruh *transformational leadership* terhadap *intrinsic motivation*, untuk mengetahui adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap *intrinsic motivation*, untuk mengetahui adanya pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*, untuk mengetahui adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee performance*, untuk mengetahui adanya pengaruh *intrinsic motivation* terhadap *employee performance*. Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian eksplanatori atau *explanatory research* dimana penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan keterkaitan antara variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Madrash Tsanawiyah (Mts) Negeri 20 Jakarta Timur. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan data primer diperoleh dari kuesioner. Pemilihan sampel akan menggunakan metode *non probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak semua populasi dapat menjadi sampel. Sampel dalam penelitian ini adalah 50 guru Madrash Tsanawiyah (Mts) Negeri 20 Jakarta Timur. Analisis data menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan SmartPLS.

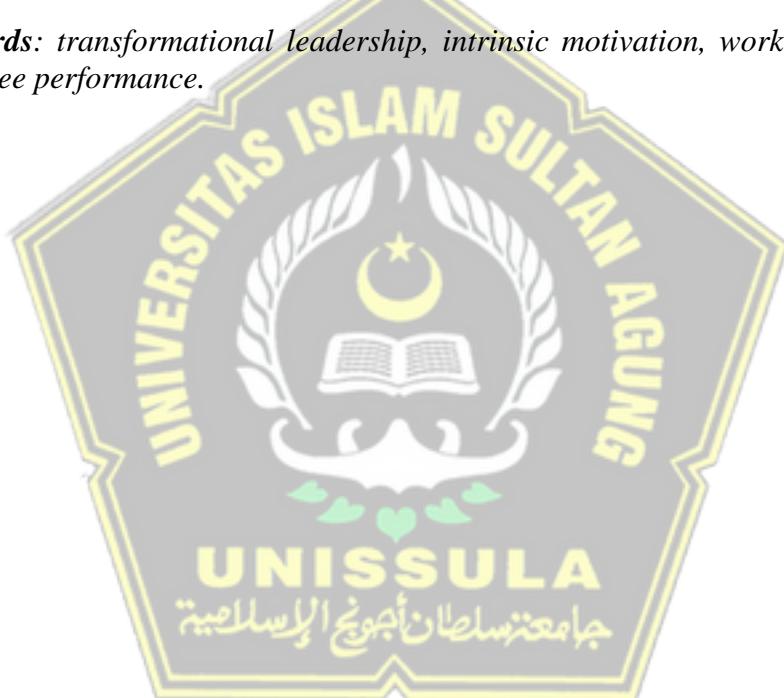
**Kata Kunci:** *transformational leadership*, *intrinsic motivation*, lingkungan kerja, *employee performance*.



## ABSTRACT

*This study was submitted to test the influence of transformational leadership on intrinsic motivation, to determine the influence of the work environment on intrinsic motivation, to determine the influence of transformational leadership on employee performance, to determine the influence of the work environment on employee performance, to determine the influence of intrinsic motivation on employee performance. The type of research to be conducted is explanatory research where this study aims to analyze the relationship between variables. The population in this study were all teachers of Madrash Tsanawiyah (Mts) Negeri 20 East Jakarta. This study uses a quantitative method with primary data obtained from questionnaires. The selection of samples will use the non-probability sampling method, which is a sampling technique that not all populations can be samples. The sample in this study was 50 teachers of Madrash Tsanawiyah (Mts) Negeri 20 East Jakarta. Data analysis used the Partial Least Square (PLS) method with SmartPLS.*

**Keywords:** transformational leadership, intrinsic motivation, work environment, employee performance.



## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan penelitian penelitian tesis yang berjudul “peran *transformasional leadership* dan lingkungan kerja dalam meningkatkan *intrinsic motivation* dan *employee performance*”. Penelitian tesis ini ditujukan untuk memenuhi syarat kelulusan program magister manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Terselesaikannya penulisan penelitian penelitian tesis ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Bapak ....selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia memberikan waktu serta bimbingan dalam menyelesaikan penelitian tesis ini.
2. Prof. Dr Heru Sulistyo, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
5. Orang Tua tersayang Bapak ....dan Ibu ....yang senantiasa mendukung sehingga penulis mencapai tahap ini.
6. ....yang selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini

7. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Unissula angkatan ... yang telah kompak selama menempuh studi bersama.
8. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang membantu kelancaran dan mengarahkan dalam penyusunan penelitian tesis ini.

Dalam penulisan penelitian tesis ini tentu disadari masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna maka dari itu diharapkan para pembaca dapat memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun.

Semarang, 19 Maret 2025

Penulis

SAEPUDIN

NIM. 20420400048

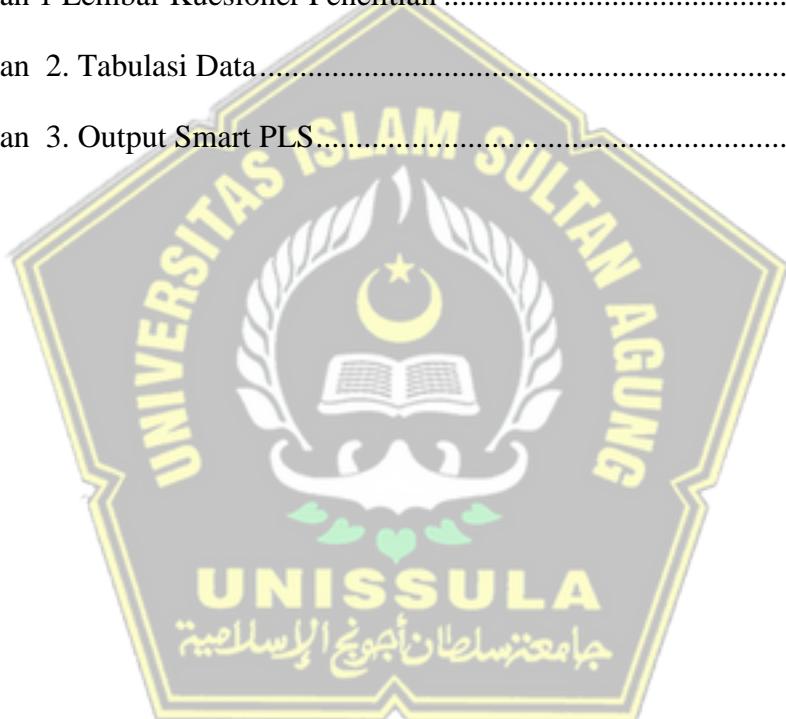


## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
ABSTRAK .....	iii
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
BAB I .....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1    Latar Belakang Masalah .....	1
Tabel 1 Kinerja Guru di MTs Negeri 20 Jakarta Timur (2022-2024) .....	4
1.2    Rumusan Masalah .....	6
1.3    Tujuan Penelitian .....	7
1.4    Manfaat Penelitian .....	7
BAB II .....	9
KAJIAN PUSTAKA .....	9
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia .....	9
2.2 Transformational Leadership .....	10
2.3. Intrinsic Motivation .....	16
2.4. Model Empirik Penelitian .....	22
BAB III .....	24
METODE PENELITIAN .....	24
3.1 Jenis Penelitian .....	24
3.2 Populasi dan Sampel .....	24
3.2.1 Populasi .....	24

3. 2. Sumber Data.....	25
3.2.Metode Pengumpulan data.....	25
3.4 Variabel dan Indikator.....	27
Transformational Leadership adalah.....	27
3.5 Teknik Analisis .....	28
3.5.1 Model Measurement (Outer Model).....	29
3.5.2 Model Structural (Inner Model) .....	31
BAB IV .....	33
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	33
4.1. Gambaran Umum Responden .....	33
4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	35
4.2.1 Deskripsi Variabel Transformational Leadership .....	36
4.2.2 Deskripsi Variabel Intrinsic Motivation .....	37
4.2.3 Deskripsi Variabel Employee Performance .....	38
4.3. Analisis Data .....	40
4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	40
a. Hasil Uji Hipotesis 1 .....	53
b. Hasil Uji Hipotesis 2 .....	54
c. Hasil Uji Hipotesis 3 .....	54
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian .....	55
4.4.1 Transformational leadership berpengaruh terhadap Employee Performance .....	55
4.4.2. Pengaruh Transformational Leadership terhadap Intrinsic Motivation .....	56
4.4.3. Pengaruh Intrinsic Motivation terhadap Employee performance .....	57
BAB V.....	58
PENUTUP.....	58
5.1. Simpulan .....	58

1. Transformational Leadership berpengaruh terhadap Employee Performance .....	58
2. Transformational Leadership berpengaruh terhadap Intrinsic Motivation	58
3. Intrinsic Motivation berpengaruh terhadap Employee Performance .....	59
<b>5.2 Saran.....</b>	<b>59</b>
5.3. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang.....	60
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>62</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>67</b>
Lampiran 1 Lembar Kuesioner Penelitian .....	67
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	71
Lampiran 3. Output Smart PLS.....	74





## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Kinerja dapat dipengaruhi oleh bagaimana seorang pemimpin melakukan aktivitas kepemimpinan didalamnya. Menurut Kerlinger & Pedhazur (2003), faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja telah diteliti oleh Fahira & Yasin (2023), Prihasianto et al. (2023), Oktarini (2023), dan Niken et al. (2022) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan peneliti lainnya, seperti Sirait et al. (2022), Soetirto et al. (2023), dan Ahmadlyah et al. (2024) menyebutkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional telah menjadi perhatian utama dalam studi manajemen dan organisasi, khususnya dalam meningkatkan kinerja individu dan kelompok di tempat kerja. Sejak pertama kali dikembangkan oleh Bass pada tahun 1985, konsep kepemimpinan transformasional telah mengalami banyak evolusi dan penerapan di berbagai sektor. Pada tahun 2024, penelitian tentang kepemimpinan transformasional terus berkembang dengan fokus pada dampaknya terhadap budaya organisasi, kinerja karyawan, dan inovasi.

Kepemimpinan transformasional berfokus pada motivasi dan inspirasi, yang mengarah pada perubahan positif dalam perilaku dan sikap karyawan. Studi terbaru

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kinerja individu yang lebih baik (Alharthi, 2024). Selain itu, para pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kolaborasi, yang sangat diperlukan dalam menghadapi tantangan ekonomi dan sosial yang berkembang cepat (Smith & Tan, 2024). Dalam era digital dan globalisasi yang terus berkembang, peran kepemimpinan transformasional semakin penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan adaptif. Pemimpin yang bersifat transformasional tidak hanya memberikan arahan tetapi juga memotivasi dan menginspirasi tim untuk mencapai tujuan bersama melalui komunikasi yang jelas dan pengembangan potensi setiap individu (Nguyen, 2024). Transformational leadership juga berperan penting dalam merumuskan budaya organisasi yang inklusif dan responsif terhadap perubahan teknologi dan pasar yang cepat berubah (Jiang & Wu, 2024). Penelitian terbaru juga menyoroti hubungan antara kepemimpinan transformasional dan peningkatan kinerja dalam organisasi yang menerapkan teknologi baru. Pemimpin transformasional membantu membangun rasa percaya diri dan komitmen di antara karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam menghadapi tantangan digitalisasi (Johnson & Lee, 2024).

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional pada tahun 2024 tidak hanya menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja tetapi juga untuk mendorong organisasi dalam menghadapi perubahan yang cepat dan mendalam di berbagai sektor. Hasil studi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan menurut Kurniawan, dkk (2025), As Zahra & Baskoro, (2024) dan Nafisatul, (2024). Sedangkan penelitian lain Kepemimpinan Transformasional

Tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Kurniawan, F. P., Hadi, S., & Purnamarini, T. R. (2025), Jintar, C. (2022), Prayogi & Suhermin. (2024).

Motivasi intrinsik memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja mereka. Selain itu, motivasi intrinsik juga berperan sebagai mediator antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi intrinsik, yang kemudian meningkatkan kinerja karyawan (Pramesti & Arifiani, 2024).

Namun, penting untuk dicatat bahwa kombinasi antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat lebih efektif dalam meningkatkan hasil kerja. Motivasi ekstrinsik, seperti penghargaan dan insentif, dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, strategi pembelajaran yang menggabungkan elemen gamifikasi dapat meningkatkan motivasi intrinsik siswa, yang berpotensi meningkatkan hasil belajar mereka (Hanifah & Nugroho, 2024; Febriansah et al., 2024). Dengan memahami pentingnya motivasi intrinsik dan cara meningkatkannya, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan bagi karyawan mereka (Kurniawan & Nurohmah, 2022).

**Tabel 1 Kinerja Guru di MTs Negeri 20 Jakarta Timur (2022-2024)**

Tahun	Indikator Kinerja	Kinerja Ideal (Target)	Kinerja Aktual	Gap Kinerja	Faktor Penyebab Gap	Upaya Perbaikan yang Dilakukan	Indikator Perbaikan
2022	1. Kehadiran Guru	95%	85%	-10%	- Gangguan kesehatan - Beban kerja yang tinggi	- Penguatan kebijakan kehadiran - Insentif kehadiran penuh	- Meningkatkan tingkat kehadiran guru ke 95%.
	2. Kualitas Pengajaran (Penilaian Siswa)	80% (Baik)	72%	-8%	- Kurangnya pelatihan dalam metodologi pengajaran terbaru - Metode mengajar yang kurang interaktif	- Pelatihan dalam metode pengajaran aktif - Pembelajaran berbasis teknologi	- Meningkatkan hasil penilaian siswa minimal 80%.
2023	1. Penggunaan Teknologi dalam Pembelajaran	85% (Sangat baik)	78%	-7%	- Kurangnya perangkat teknologi - Terbatasnya pelatihan teknologi bagi guru	- Peningkatan perangkat teknologi - Pelatihan teknologi pembelajaran	- Meningkatkan kemampuan penggunaan teknologi hingga 85%.

	2. Partisipasi dalam Pelatihan Profesional	100%	90%	-10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Waktu pelatihan terbatas</li> <li>- Keterbatasan motivasi dan partisipasi guru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjadwalan pelatihan yang fleksibel</li> <li>- Meningkatkan insentif pelatihan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan partisipasi guru dalam pelatihan hingga 100%.</li> </ul>
2024	1. Kinerja dalam Ujian Sekolah (Evaluasi Guru)	90%	82%	-8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurangnya persiapan untuk ujian</li> <li>- Terbatasnya waktu bimbingan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendampingan intensif bagi guru menjelang ujian</li> <li>- Sistem evaluasi lebih jelas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan kinerja dalam ujian evaluasi hingga 90%.</li> </ul>
	2. Kreativitas dalam Pengajaran	80% (Sangat Kreatif)	75%	-5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keterbatasan waktu persiapan</li> <li>- Kurangnya bahan ajar kreatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyediaan waktu persiapan lebih banyak</li> <li>- Sharing best practices antar guru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kreativitas pengajaran mencapai 80%.</li> </ul>
	3. Kepuasan Siswa terhadap Pengajaran	85% (Sangat Puas)	77%	-8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurangnya pendekatan personal terhadap siswa</li> <li>- Tidak cukupnya variasi metode pengajaran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan pendekatan personal dan variasi metode pengajaran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kepuasan siswa hingga 85%.</li> </ul>

Analisis gap kinerja guru di MTs Negeri 20 Jakarta Timur selama periode 2022–2024 menunjukkan beberapa aspek penting yang masih perlu ditingkatkan, seperti kehadiran guru, kualitas pengajaran, penggunaan teknologi, partisipasi pelatihan profesional, kinerja evaluasi, kreativitas mengajar, dan kepuasan siswa. Setiap aspek menunjukkan adanya selisih antara target dan pencapaian aktual, dengan gap berkisar antara 5% hingga 10%. Faktor penyebab utamanya meliputi beban kerja, keterbatasan fasilitas, kurangnya pelatihan, serta minimnya pendekatan personal dalam mengajar. Upaya perbaikan yang disarankan mencakup penyusunan kebijakan yang mendukung, pemberian insentif, pelatihan intensif, penyediaan teknologi, dan peningkatan kolaborasi antar guru untuk mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruhan.

Fenomena gap kinerja guru di MTs Negeri 20 Jakarta Timur menunjukkan adanya berbagai faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja ideal. Gap tersebut terkait dengan masalah seperti keterbatasan pelatihan, penggunaan teknologi yang tidak maksimal, beban kerja yang tinggi, serta kurangnya pendekatan personal dalam pengajaran. Dengan melaksanakan upaya perbaikan yang terstruktur, seperti pelatihan yang lebih intensif, pemberian insentif, peningkatan perangkat teknologi, dan penyesuaian jadwal, diharapkan dapat menutup gap ini dan meningkatkan kinerja guru secara keseluruhan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan research gap diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah *bagaimana peran transformasional*

*leadership dalam meningkatkan intrinsic motivation dan employee performance*

sedangkan pertanyaan pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Intrinsic Motivation* ?
2. Bagaimana pengaruh Lingkungan kerja dan *Intrinsic Motivation* terhadap *employee performance*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini diajukan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan antara lain:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Intrinsic Motivation* ?
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Lingkungan kerja dan *Intrinsic Motivation* terhadap *employee performance*?

### **1.4 Manfaat Penelitian**

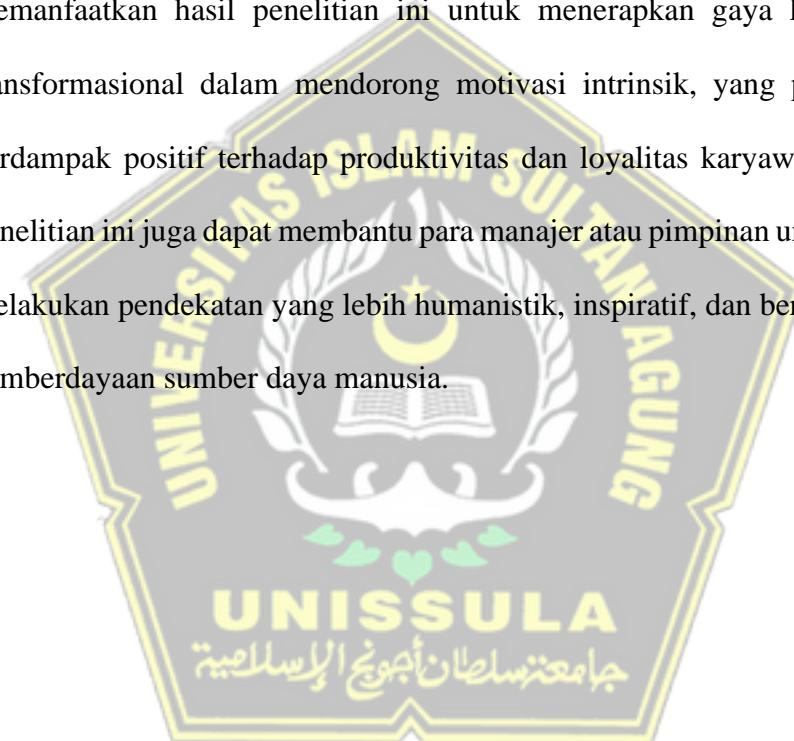
#### **A. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya dalam ranah kepemimpinan dan motivasi kerja. Temuan penelitian ini akan memperkaya literatur mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan, serta memperjelas peran gaya kepemimpinan sebagai faktor strategis dalam pengelolaan SDM. Dengan mengintegrasikan pendekatan psikologis dan manajerial, penelitian ini dapat memperkuat teori-teori yang sudah ada, seperti *Self-Determination Theory*

(SDT) dan *Transformational Leadership Theory*, dalam konteks organisasi modern.

#### B. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan oleh manajemen tingkat strategis (MTS) dalam merancang kebijakan pengembangan kepemimpinan dan strategi peningkatan kinerja karyawan. Organisasi dapat memanfaatkan hasil penelitian ini untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam mendorong motivasi intrinsik, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan loyalitas karyawan. Selain itu, penelitian ini juga dapat membantu para manajer atau pimpinan unit kerja dalam melakukan pendekatan yang lebih humanistik, inspiratif, dan berorientasi pada pemberdayaan sumber daya manusia.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia**

Menurut Silaen (2021), pegawai yang baik ditandai oleh kemampuan untuk memiliki tujuan yang realistik, tanggung jawab pribadi, menjalankan rencana yang terstruktur, mengambil risiko, serta memanfaatkan umpan balik dari tindakan yang diambil. Kinerja sendiri adalah hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam periode tertentu, yang didasarkan pada pengetahuan dan upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Asmike dan Sari, 2022).

Enny (2019) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah suatu kebijakan yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja seorang pegawai secara teratur dan berkala, yang pada gilirannya berguna untuk pemberian reward dan pengembangan karir pegawai.

Suwindia dan Wati (2021) menyatakan bahwa pengukuran dan evaluasi kinerja adalah proses untuk menilai hasil kerja dari tugas yang telah diselesaikan. Tujuan dari pengukuran dan evaluasi kinerja individu atau organisasi adalah untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk mengetahui sejauh mana kompetensi mereka dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Soelistya (2021) menyebutkan bahwa secara teoritis, tujuan evaluasi dibagi menjadi evaluasi dan pengembangan. Penilaian kinerja menghasilkan laporan yang menjadi dasar bagi beberapa hal, seperti:

1. Laporan hasil yang menjadi dasar pemberian kompensasi.
2. Hasil evaluasi yang tercermin dalam status kepegawaian.
3. Hasil tes yang digunakan sebagai dasar dalam evaluasi sistem seleksi.

Indikator kinerja karyawan adalah parameter yang digunakan untuk menilai efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suryani (2024), indikator kinerja karyawan meliputi:

1. Kualitas Kerja: Mengukur seberapa baik seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan.
2. Kuantitas Kerja: Menilai jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu.
3. Ketepatan Waktu: Menilai sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.
4. Efektivitas: Mengukur sejauh mana karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan sumber daya yang tersedia.

## **2.2Transformational Leadership**

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang bertujuan untuk mendorong pengikutnya untuk melebihi kepentingan pribadi

mereka demi mencapai tujuan yang lebih besar dan bersama (Bass & Avolio, 2024). Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menginspirasi pengikut untuk mengembangkan potensi terbaik mereka dengan menyampaikan visi yang jelas, memotivasi mereka dengan semangat tinggi, serta menantang mereka untuk berpikir kreatif dan berinovasi dalam mencapai tujuan (Northouse, 2024). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978 dan kemudian dikembangkan oleh Bernard Bass pada tahun 1985, yang menekankan bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan positif baik untuk individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Menurut Bass & Avolio (2024), kepemimpinan transformasional mencakup empat elemen utama yang saling terhubung:

1. Idealized Influence (Pengaruh Idealis): Pemimpin menjadi contoh teladan dengan bertindak sesuai dengan nilai dan prinsip yang mereka yakini.
2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional): Pemimpin memberikan visi yang jelas dan menyemangati pengikut untuk mengejar tujuan besar bersama.
3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual): Pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir secara kreatif dan mencari solusi inovatif terhadap berbagai tantangan.
4. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual): Pemimpin memberikan perhatian pribadi terhadap kebutuhan dan pengembangan setiap individu dalam tim.

Dengan ciri-ciri tersebut, pemimpin transformasional dapat memotivasi pengikutnya untuk tidak hanya mengikuti arahan, tetapi juga berkomitmen terhadap perubahan dan perkembangan jangka panjang (Bass & Riggio, 2024).

Pemimpin transformasional memiliki sejumlah ciri khas yang membedakan mereka dari tipe pemimpin lain. Salah satu ciri utama adalah kemampuan mereka untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut. Pemimpin ini dapat menciptakan visi yang menginspirasi dan menggugah semangat yang mendorong pengikut untuk bekerja lebih keras dan berpikir lebih jauh dari batas-batas yang ada (Avolio & Bass, 2024). Selain itu, pemimpin transformasional dikenal karena kemampuan mereka untuk membangun hubungan yang kuat dengan pengikutnya, dengan memberikan perhatian lebih pada pengembangan individu serta memberi peluang bagi pengikut untuk tumbuh.

Selain itu, pemimpin transformasional juga dikenal memiliki integritas yang tinggi, sehingga mereka menjadi teladan dalam segala hal yang mereka lakukan (Bass & Avolio, 2024). Mereka mampu menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan perbaikan yang berkelanjutan, serta mendorong pengikut untuk berpikir kritis dan kreatif dalam mengatasi masalah.

Kepemimpinan transformasional memberikan dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian oleh Wang et al. (2024) menunjukkan bahwa pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk melampaui harapan mereka dengan

memberikan tantangan yang lebih besar dan memotivasi mereka untuk mencapai hasil luar biasa (Bass & Avolio, 2024).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff et al. (1996), ditemukan bahwa pemimpin transformasional dapat mempengaruhi kinerja pengikut, baik secara individu maupun kelompok, dengan meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan menciptakan solusi kreatif untuk masalah yang ada. Kepemimpinan transformasional juga berperan penting dalam menciptakan iklim organisasi yang positif, yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

Aspek penting lain dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuannya untuk mengembangkan karyawan. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memberikan perhatian pada pengembangan potensi setiap anggota tim. Avolio & Bass (2024) menjelaskan bahwa pemimpin ini berperan dalam memberikan umpan balik konstruktif dan menyediakan kesempatan bagi pengikut untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka.

Pemimpin transformasional juga menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan bagi karyawan. Mereka memberikan perhatian khusus pada kebutuhan individu dan menyediakan peluang untuk pengembangan profesional yang lebih luas (Bass & Riggio, 2024). Hasilnya, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka demi kemajuan organisasi.

Dalam dunia yang semakin digital, kepemimpinan transformasional semakin relevan. Pemimpin transformasional harus mampu menghadapi tantangan perubahan teknologi yang cepat dan mendorong tim untuk beradaptasi dengan transformasi digital yang terjadi. Seperti yang diungkapkan oleh Northouse (2024), pemimpin di era digital perlu memiliki keterampilan dalam mengelola inovasi teknologi sambil menjaga hubungan yang kuat dengan tim mereka. Pemimpin transformasional di era digital harus dapat menciptakan visi digital yang menginspirasi serta mendorong pengikut untuk berpikir kreatif dan berinovasi dalam memanfaatkan teknologi untuk mencapai tujuan bersama.

Penelitian yang dilakukan oleh Wang et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional turut berperan dalam mempercepat adaptasi organisasi terhadap perubahan teknologi. Pemimpin yang berfokus pada pengembangan dan inovasi akan mendorong seluruh anggota tim untuk berinovasi dan menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman.

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam menciptakan organisasi yang dinamis dan mampu beradaptasi. Dengan empat komponen utama—pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual—pemimpin transformasional dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas, inovasi, dan pengembangan individu. Dampaknya terhadap kinerja organisasi dan pengembangan karyawan sangat signifikan, karena pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan serta mendorong pencapaian hasil yang lebih baik. Di era digital, pemimpin transformasional juga memainkan peran penting dalam

memimpin perubahan dan menginspirasi pengikut untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang pesat.

Indikator kepemimpinan transformasional telah menjadi fokus penelitian dalam beberapa tahun terakhir. Salah satu studi yang relevan adalah penelitian oleh Maulia (2024) yang mengidentifikasi empat indikator utama kepemimpinan transformasional.

1. Perilaku Pengaruh yang Diidealkan (Idealized Influence Behavior): Kepala sekolah menjadi panutan bagi guru dan staf dengan memberikan contoh perbuatan atau gagasan yang baik.
2. Perilaku Motivasi Inspirasi (Inspirational Motivation Behavior): Kepala sekolah memberikan motivasi kepada seluruh anggota sekolah, tidak hanya melalui ucapan tetapi juga dengan menampilkan banner atau poster motivasi di sekitar sekolah.
3. Perilaku Pertimbangan Diri (Individualized Consideration Behavior): Kepala sekolah berperan sebagai mentor atau pelatih yang selalu memperhatikan setiap anggotanya agar dapat menjadi pribadi yang lebih baik.
4. Perilaku Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation Behavior): Kepala sekolah memberikan kesempatan bagi guru atau staf untuk mengikuti pelatihan atau workshop guna menambah wawasan.

Kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan potensi individu dan memberikan arahan yang jelas serta motivasi yang menginspirasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut penelitian

oleh Noor dan Malik (2023), kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara mendorong mereka untuk berinovasi dan berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian oleh Lee dan Han (2023) juga mendukung bahwa kepemimpinan yang transformasional dapat menciptakan suasana yang memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan memperjelas tujuan organisasi dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk mengatasi hambatan dalam pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan besar dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja karyawan dengan memberikan arahan yang jelas dan mendukung perkembangan individu. Penelitian oleh Noor & Malik (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan, karena memberi mereka tantangan dan tujuan yang lebih tinggi, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

**H1: *Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance***

### **2.3. Intrinsic Motivation**

Motivasi intrinsik merujuk pada dorongan untuk melakukan suatu aktivitas karena kepuasan atau kebahagiaan yang dirasakan selama melakukannya, bukan karena imbalan luar. Menurut Ryan dan Deci (2024), motivasi intrinsik muncul

ketika seseorang terlibat dalam suatu aktivitas karena merasa itu menyenangkan, menarik, atau memberikan kepuasan pribadi. Ini berbeda dengan motivasi ekstrinsik, yang berfokus pada pencapaian tujuan eksternal seperti hadiah atau pengakuan.

Teori Self-Determination yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2024) menyoroti pentingnya pemenuhan kebutuhan dasar manusia, seperti otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial, dalam merangsang motivasi intrinsik. Ketika individu merasa memiliki kontrol atas tindakan mereka, merasa kompeten dalam tugas yang dijalankan, dan dapat menjalin hubungan positif dengan orang lain, mereka cenderung lebih terdorong secara intrinsik. Motivasi ini tidak hanya meningkatkan kepuasan dan kebahagiaan individu, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja dalam jangka panjang.

Penelitian yang dilakukan oleh Gagné dan Deci (2024) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan otonomi dalam pekerjaan mereka dan memiliki kesempatan untuk berkembang, motivasi intrinsik mereka akan meningkat, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung, termasuk peluang untuk belajar dan berkembang, memiliki dampak besar terhadap motivasi intrinsik (Gagné & Deci, 2024).

Indikator dari motivasi intrinsik mencakup beberapa faktor, seperti ketertarikan terhadap tugas itu sendiri, rasa puas dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kesenangan yang didapat dari tantangan yang dihadapi (Lestary, 2023). Individu yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih terlibat dalam aktivitas

yang mereka lakukan, lebih tahan terhadap stres, dan menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendorong pengembangan pribadi dan profesional karyawan.

Indikator *Intrinsic motivation* menurut Lestary (2023) :

- Kebutuhan

Kebutuhan merujuk pada hal-hal yang diperlukan oleh individu untuk dapat bertahan hidup dan berkembang secara fisik, psikologis, dan sosial. Dalam konteks motivasi, kebutuhan seringkali menjadi pendorong utama seseorang untuk bertindak atau mencapai sesuatu. Menurut teori kebutuhan Maslow, kebutuhan manusia terbagi menjadi beberapa tingkatan, mulai dari kebutuhan fisiologis dasar (makanan, tempat tinggal), kebutuhan rasa aman, hingga kebutuhan untuk aktualisasi diri. Kebutuhan ini menjadi dasar bagi tindakan dan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan atau memenuhi harapan hidup mereka.

- Harapan

Harapan adalah perasaan optimisme atau keyakinan bahwa sesuatu yang diinginkan akan tercapai di masa depan. Harapan dapat mendorong seseorang untuk terus berusaha mencapai tujuan mereka, bahkan ketika menghadapi kesulitan atau rintangan. Harapan juga berkaitan erat dengan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Individu yang memiliki harapan yang tinggi biasanya akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan tetap bertahan meskipun menghadapi tantangan.

- Minat

Minat adalah kecenderungan individu untuk lebih tertarik atau merasa terlibat dalam suatu aktivitas, topik, atau bidang tertentu. Minat dapat menjadi pendorong yang kuat dalam belajar dan pencapaian tujuan. Ketika seseorang tertarik pada suatu hal, mereka akan cenderung lebih mudah mengalokasikan waktu dan energi mereka untuk mendalami topik tersebut. Dalam konteks motivasi, minat dapat meningkatkan keterlibatan seseorang dalam kegiatan yang dilakukan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan pencapaian.

- Kemandirian

Kemandirian adalah kemampuan untuk mengatur diri sendiri, membuat keputusan, dan bertindak tanpa bergantung pada orang lain. Individu yang mandiri dapat bekerja secara efektif tanpa terlalu bergantung pada instruksi atau bantuan dari orang lain. Kemandirian juga mencakup rasa tanggung jawab terhadap pilihan dan tindakan yang diambil. Dalam konteks motivasi, kemandirian dapat meningkatkan rasa percaya diri dan memberikan kebebasan untuk memilih jalur atau strategi yang paling sesuai dengan tujuan pribadi.

- Optimisme

Optimisme adalah pandangan positif terhadap masa depan, di mana individu meyakini bahwa hasil yang baik akan tercapai meskipun ada tantangan atau hambatan. Individu yang optimis cenderung memiliki daya tahan yang lebih besar dalam menghadapi kesulitan dan lebih mampu melihat peluang daripada masalah. Optimisme dapat memotivasi individu untuk terus maju dan berusaha meskipun

mereka mungkin mengalami kegagalan atau kesulitan. Dalam dunia kerja dan pendidikan, optimisme dapat meningkatkan kinerja karena memberikan energi positif dan kepercayaan diri untuk meraih tujuan.

Transformational leadership (kepemimpinan transformasional) adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan visi bersama, pemberdayaan karyawan, dan penciptaan lingkungan yang mendorong inovasi. Kepemimpinan ini berusaha untuk meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dengan menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Menurut Sutrisno et al. (2023), kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan melalui berbagai strategi, seperti memberikan tantangan, pengembangan diri, dan pengakuan atas pencapaian. Kepemimpinan yang transformasional membantu karyawan merasa dihargai dan termotivasi secara internal, yang pada akhirnya berkontribusi pada rasa pencapaian dan kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka (Sutrisno et al., 2023). Hal ini juga diperkuat oleh penelitian oleh Chen et al. (2024), yang menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat menciptakan iklim psikologis yang mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk berkontribusi lebih banyak terhadap tujuan organisasi.

Transformational leadership dapat meningkatkan motivasi intrinsik pada karyawan melalui pengembangan visi yang inspiratif dan peningkatan rasa keterlibatan dalam pekerjaan. Hal ini sejalan dengan temuan dari penelitian yang dilakukan yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional

berperan signifikan dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, terutama dalam konteks organisasi yang berorientasi pada inovasi dan kolaborasi.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

**H2: Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Intrinsic Motivation***

Motivasi intrinsik yang tinggi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, karena karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Motivasi intrinsik adalah faktor yang kuat yang mendorong karyawan untuk berprestasi lebih tinggi, menciptakan kinerja yang lebih baik dalam pekerjaan mereka.

Motivasi intrinsik merupakan pendorong utama kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung memiliki dorongan internal untuk melakukan pekerjaan dengan baik tanpa adanya pengaruh eksternal yang kuat, seperti imbalan materi. Penelitian oleh Sari et al. (2023) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berhubungan langsung dengan kinerja, di mana karyawan yang termotivasi oleh kepuasan pribadi dalam pekerjaan mereka akan cenderung memberikan hasil yang lebih baik (Sari et al., 2023).

Berdasarkan penelitian oleh Chen dan colleagues (2024), motivasi intrinsik tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga meningkatkan kualitas hasil kerja mereka, karena mereka lebih fokus pada pencapaian tugas secara efisien dan efektif, tanpa terlalu dipengaruhi oleh imbalan eksternal (Chen et al., 2024).

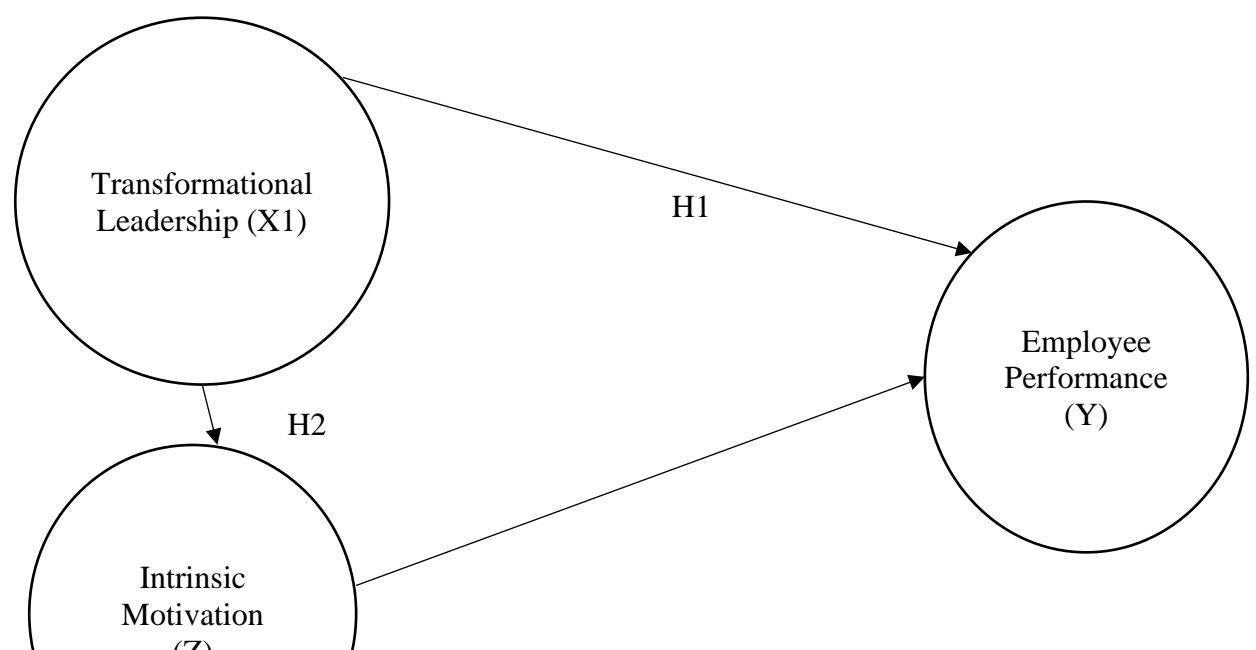
Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

**H3: *Intrinsik Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance***

#### 2.4. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka gambar kerangka pikir pada penelitian ini

adalah sebagai berikut :



H3

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



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber dan jenis data, metode pengumpulan data, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang digunakan adalah Explanatory Study yang sebagai bukti pengaruh perilaku inovatif melalui kapabilitas professional dan pengalaman karyawan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanasi (*explanatory research*). Menurut Sugiyono (2013) penelitian eksplanasi (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan kedudukan antara variabel-variabel diteliti serta hubungan antara variabel yang satu dengan yang lain melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yaitu dikatakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

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

##### **3.2.1 Populasi**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2005). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru **Madrasah Tsanawiyah (Mts) Negeri 20 Jakarta Timur.**

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono,2005). Menurut Arikunto (2006), jika populasinya

kurang atau mendekati 100, maka populasi tersebut dapat digunakan sebagai sampel, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sensus. Teknik sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono,2005). Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah 49 guru di

### **Madrash Tsanawiyah (Mts) Negeri 20 Jakarta Timur.**

Untuk jumlah sampel yang akan diteliti ditentukan berdasarkan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

$$n = \frac{98}{1 + (100) \times 0,01}$$

$$n = \frac{98}{2}$$

$$n = 49$$

#### Keterangan

$n$  = Jumlah sampel  
 $N$  = Jumlah Populasi  
 $e$  = Prosentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir;  
 $e = 0,1 (10\%)$

## **3. 2. Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti dari pengisian kuesioner yang dilakukan oleh peneliti (Umar,2005). Dalam penelitian ini sumber data tersebut berasal dari kuesioner yang diberikan kepada 100 responden, kemudian dari hasil pernyataan tersebut dianalisis.

### **3.2.Metode Pengumpulan data**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan secara tertulis yang akan dijawab oleh responden, agar peneliti

memperoleh data lapangan/empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Supardi,2005). Data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data deskriptif dan data kuantitatif.

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan informasi hanya mengenai data yang dimiliki dan tidak bermaksud untuk menguji hipotesis dan kemudian menarik inferensi yang digeneralisikan untuk data yang lebih besar dari populasi (Nurgiyantoro, dkk, 2004). Analisis deskriptif merupakan pernyataan skala Likert dari pertanyaan yang diberikan kepada responden, yaitu (Durianto,dkk,2001) :



Berdasarkan data yang dikumpulkan dari pengisian kuesioner, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian di analisis untuk mengetahui deskripsi terhadap masing-masing variabel. Penelitian pada responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut :

- Skor penilaian terendah berada pada angka 1
- Skor penilaian tertinggi berada pada angka 5
- $$\text{Interval} = (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas}) = (5 - 1) / 3$$
  

$$= 1,3$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

1.  $1,00 - 2,29 = \text{Rendah}$

2.  $2,30 - 3,59 =$  Sedang

3.  $3,60 - 5,00 =$  Tinggi

## 2. Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif adalah analisis data yang menggunakan data berbentuk angka-angka yang diperoleh sebagai hasil pengukuran atau penjumlahan (Nurgiyantoro dkk, 2004). Untuk mendapatkan data kuantitatif, digunakan skala Likert yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang digolongkan ke dalam lima tingkatan (Sugiyono,2005).

### 3.4 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah *Transformational leadership* (X1), lingkungan kerja (X2), *intrinsic motivation* (Z), *employee performance* (Y) dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Transformational Leadership</i> adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi pengikutnya dengan cara yang mendorong perubahan positif dalam diri individu maupun organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perilaku Pengaruh yang Diidealkan</li> <li>• Perilaku Motivasi Inspirasi</li> <li>• Perilaku Pertimbangan Diri</li> <li>• Perilaku Stimulasi Intelektual</li> </ul>	Maulia (2024)
2.	Intrinsic motivation adalah dorongan atau motivasi yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena kepuasan atau kesenangan yang diperoleh langsung dari kegiatan tersebut, bukan karena hasil eksternal seperti hadiah atau pengakuan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan</li> <li>• Harapan</li> <li>• Minat</li> <li>• Kemandirian</li> <li>• Optimisme</li> </ul>	Lestary (2023)

3.	Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas Kerja</li> <li>• Kuantitas Kerja</li> <li>• Ketepatan Waktu</li> <li>• Efektivitas</li> </ul>	Suryani (2024)
----	--	---	----------------

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

**Tabel 2. Interval Pengukuran Skala Likert**

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------------	---	---	---	---	---	------------------

### 3.5 Teknik Analisis

Karena penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, maka analisisnya menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS mampu menganalisis variabel penelitian yang digunakan termasuk analisis faktor, analisis regresi, dan analisis jalur pengujian. Di sisi respons, PLS dapat menghubungkan himpunan variabel independen ke variabel dependen ganda. Di sisi prediktor PLS dapat menangani banyak variabel independen, bahkan ketika prediktor menampilkan multikolinieritas. PLS juga dapat melakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk indikator penelitian yang digunakan.

Menurut Latan dan Ghazali (2012), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. PLS merupakan metode alternatif dan yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Hair et al., 2006). PLS menggunakan *software* diantaranya *SmartPLS*, *WordPLS*, *PLS-Graph* dan *VisualGraph*.

Dalam penelitian ini akan menggunakan *SmartPLS* dan menggunakan dua langkah pendekatan yaitu analisis faktor konfirmatori dan menguji model struktural. Teknik penelitian ini menggunakan PLS dan ada dua tahap, yaitu:

1. Uji *measurement model* yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk masing-masing indikator.
2. Uji *structural model* yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel antara konstruk-konstruk yang diukur dengan menggunakan unit t dari PLS.

### **3.5.1 Model Measurement (Outer Model)**

Analisis *Outer Model* digunakan untuk menguji *validitas* dan *reliabilitas*. Pengujian model pengukuran *Outer Model* menentukan bagaimana variabel laten. Evaluasi *Outer Model*, dengan menguji internal *consistency reability* (*cronbach alpha* dan *composite reability*), *convergent validity* (indikator *reability* dan AVE), dan *discriminant validity* (*Fornell Lacker*, *Cross Loading*, dan *HTMT*). Uji yang dilakukan pada *Outer Model* yaitu :

#### **a. Uji Validitas**

Prosedur pengujian *Convergent Validity* dengan mengkorelasi skor (komponen skor) dengan *construct score* yang kemudian menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* pada indikator dikatakan tinggi jika hasilnya  $> 0,7$ . Dalam hasil penelitian yang lain terdapat hasil nilai *loading factor*  $> 0,4$  dan itu juga masih dikatakan sesuai kriteria dan masih dapat diterima. Dapat dikatakan berkorelasi jika nilai *loading factor* lebih dari 0,4 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali dan Latan, 2015). Dengan demikian, nilai *loading factor* yang

kurang dari 0,4 harus dieliminasi dari model karena tidak sesuai dengan kriteria analisis pada PLS.

- 1) Average Variance Extracted (AVE) diharapkan  $> 0,5$  menunjukkan ukuran *Convergent Validity* yang baik. Fornell dan Lacker (1981) dalam model yang memadai, AVE harus lebih besar dari 0,5 (Chin, 1998; Hock & Ringle, 2006: 15) serta lebih besar dari *cross loading*, yang berarti faktor harus menjelaskan setidaknya setengah dari varian masing-masing indikator. Maka nilai AVE dapat dikatakan dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian indikatornya harus menggunakan kriteria nilai minimal 0,5 yang menunjukkan ukuran *Convergent Validity* dapat dikatakan baik.
- 2) *Discriminant Validity* merupakan nilai *cross loading* yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan membandingkan nilai loading dengan konstruk yang lain. Secara tradisional, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas deskriminan yaitu menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait monotrait ratio of correlations*) (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2016). Dalam *Fornell-Larcke*, nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT kurang dari 1. Ukuran dalam menentukan *discriminat validity* adalah dengan cara melihat nilai akar AVE harus lebih tinggi dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE harus lebih tinggi dari kuadrat nilai korelasi antar konstruk.

### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas merupakan hasil atau pengukuran yang dapat dipercaya serta memberikan hasil pengukuran serta hasilnya konsisten. Dalam pengukuran tingkat

reliabilitas menggunakan koefisien alfa atau *cronbachs alpha* dan *composite reliability*. Hasil nilai pada *cronbachs alpha* cenderung memiliki kemampuan memprediksi yang lebih rendah dibandingkan *Composite Reability* (CR). Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat kendalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan *alpha cronbach*. Secara khusus nilai-nilai keandalan komposit 0,60 - 0,70. Nilai batas  $> 0,7$  dapat diterima, dan nilai  $> 0,8$  sangat memuaskan ini adalah kriteria hasil interpretasi *Composite Reability* (CR) sama dengan *cronbac's alpha*.

### **3.5.2 Model Structural (Inner Model)**

Tujuan dari uji ini adalah melihat korelasi antara konstruk yang diukur yang merupakan uji t dari *partial least square*. Beberapa uji model *structural* yaitu:

- a) Dapat diukur menggunakan nilai  $R^2$  adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen.  $R^2$  seberapa besar pengaruh antar variabel. Menurut Ghozali (2011) nilai  $R^2$  sebesar 0,67 untuk hasil kuat, 0,33 hasil moderat, dan 0,19 hasil lemah.  $R^2$  disini akan dianggap memiliki kekuatan atau afek sedang. Namun, apa yang “tinggi” relatif terhadap bidang: nilai 0,25 dapat dianggap tinggi jika keadaan seni dalam subjek dan bidang yang diberikan sebelumnya menyebabkan nilai lebih rendah.
- b) *Effect Size (F-square)*, mengevaluasi *Effect Size (F<sup>2</sup>)* selain mengevaluasi nilai  $R^2$  dari semua konstruk endogen, perubahan nilai  $R^2$  ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen, ukuran ini dianggap sebagai ukuran efek  $F^2$ . Pedoman untuk menilai  $F^2$  adalah bahwa nilai

0,02, 0,015, dan 0,35 masing-masing mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen et al., 2010) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.

- c) Pengujian lain dengan pengukuran struktural adalah  $Q^2$  *predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif.  $Q^2$  juga dikenal sebagai Stone-Geisser  $Q^2$ , setelah penulisnya (Stone, 1974; Geisser, 1974; untuk konteks PLS. Hanya berlaku untuk faktor endogen yang dimodelkan secara reflektif,  $Q^2$  lebih besar dari 0 berarti bahwa model PLS-SEM merupakan prediksi dari variabel endogen yang diberikan di bawah pengawasan dengan token yang sama,  $Q^2$  dengan nilai 0 atau negatif menunjukkan model tersebut tidak relevan dengan prediksi model diberikan faktor endogen
- d) Uji hipotesis, *Estimate for Path Coefficients* merupakan nilai koefisien besarnya hubungan atau pengaruh dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Ghazali (2015) berpendapat bahwa apabila nilai signifikan  $p$  value  $< 0,05$  dan nilai signifikansi 5% *Path Coefficients* dimilai signifikan apabila nilai t-statistik  $> 1,96$  (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Dengan nilai yang dianggap signifikan jika nilai t test atau CR (*critical ratio*)  $> 1,96$  (signifikan level 5%) dan  $> 1,65$  (signifikan level 10%). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefesien jalur. Diamantopoulus dan Siguaw (2000) menyatakan jika koefesien jalur di bawah 0,30 memberikan pengaruh moderat, 0,30- 0,60 kuat, dan  $> 0,60$  memberikan pengaruh yang sangat kuat.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah 49 guru **Madrasah Tsanawiyah (Mts) Negeri 20 Jakarta Timur**. Penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner secara tidak langsung dengan melalui *google form* kepada guru **Madrasah Tsanawiyah (Mts) Negeri 20 Jakarta Timur** dan membutuhkan waktu kurang lebih satu bulan hingga seluruh kuesioner terkumpul sebanyak 100 persen. Kuesioner dibagikan kepada 49 responden. Semua hasil kuesioner memenuhi kriteria sebanyak 49 atau 100 persen, yang selanjutnya dapat diuji dan di analisis. Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam tabel 4.1.

**Tabel 4. 1. Hasil Pengumpulan Data Primer**

<b>Kriteria</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Kuesioner yang disebar	49	
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang tidak sesuai kriteria	0	0%
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	49	100%
<b>Penyebaran Kuesioner</b>		
guru Madrasah Tsanawiyah (Mts) Negeri 20 Jakarta Timur.	49	100%

**Sumber :** Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa kuesioner yang dibagikan sebanyak 49. Semua kuesioner memenuhi kriteria sebagai responden dengan tingkat pengembalian 100 persen. Demografi responden dalam penelitian ini antara lain:

gender, usia, lama kerja, golongan/jabatan dan pendidikan terakhir penyebaran kuesioner. Tabulasi demografi disajikan pada tabel 4.2.

**Tabel 4. 2. Demografi Responden**

Kategori	Keterangan	Total	Presentase (%)
Jumlah Sampel		49	100.0
Jenis Kelamin	Laki-Laki	26	53.1
	Perempuan	23	46.9
Usia	$\leq 30$ tahun	6	12.2
	31–40 tahun	4	8.2
	41–50 tahun	18	36.7
	Di atas 50 tahun	21	42.9
Lama Bekerja	$\leq 5$ tahun	9	18.4
	6–10 tahun	3	6.1
	11–20 tahun	13	26.5
	21–30 tahun	19	38.8
	>30 tahun	3	6.1
Pendidikan	S1	29	59.2
	S2	9	18.4
	SMA	7	14.3
	SMK	2	4.1
	D3	1	2.0
	SMP	1	2.0

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan distribusi data responden, jumlah partisipan dalam penelitian ini adalah sebanyak 49 orang (100%). Dari segi jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 26 orang (53,1%), sedangkan perempuan berjumlah 23 orang (46,9%). Komposisi ini menunjukkan bahwa perbedaan jumlah antara responden laki-laki dan perempuan relatif seimbang, meskipun laki-laki sedikit lebih banyak. Ditinjau dari kelompok usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia di atas 50 tahun yaitu 21 orang (42,9%) dan pada rentang 41–50 tahun sebanyak 18 orang (36,7%). Sementara itu, responden berusia 31–40 tahun hanya berjumlah 4 orang (8,2%) dan usia  $\leq 30$  tahun sebanyak 6 orang (12,2%). Hal ini menggambarkan bahwa mayoritas responden berada pada usia matang hingga senior, yang umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang luas.

Jika dilihat dari masa kerja, kategori 21–30 tahun mendominasi dengan jumlah 19 orang (38,8%), diikuti oleh masa kerja 11–20 tahun sebanyak 13 orang (26,5%). Adapun masa kerja  $\leq 5$  tahun tercatat sebanyak 9 orang (18,4%), 6–10 tahun sebanyak 3 orang (6,1%), dan  $>30$  tahun juga sebanyak 3 orang (6,1%). Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja panjang sehingga telah memahami budaya kerja dan tuntutan pekerjaan dengan baik. Dari segi pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki kualifikasi S1 yaitu 29 orang (59,2%), diikuti S2 sebanyak 9 orang (18,4%), SMA sebanyak 7 orang (14,3%), SMK sebanyak 2 orang (4,1%), serta D3 dan SMP masing-masing 1 orang (2,0%). Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi yang berpotensi mendukung kinerja mereka di tempat kerja.

Secara keseluruhan, profil responden pada penelitian ini mencerminkan dominasi pekerja berpendidikan tinggi, berusia matang, dan memiliki masa kerja yang relatif lama. Hal ini memberikan gambaran bahwa persepsi dan jawaban yang diberikan responden kemungkinan besar dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang luas dan pemahaman yang mendalam terhadap tugas serta tanggung jawabnya.

#### **4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Menurut Ferdinand (2009) bahwa untuk mengetahui jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel pada frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi yang kemudian dibagi dengan 5 kategori

$1,00 - 2,29 =$  Rendah

$2,30 - 3,59 =$  Sedang

3,60 – 5,00 = Tinggi

#### 4.2.1 Deskripsi Variabel Transformational Leadership

*Transformational leadership* memiliki 4 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.3. Hasil selengkapnya dari masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4. 3. Statistik Deskriptif *Transformational Leadership* (TL)**

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
TL.1	Perilaku pengaruh yang diidealikan	4,367	Tinggi
TL.2	Perilaku motivasi inspirasi	4,449	Tinggi
TL.3	Perilaku Pertimbangan diri	4,286	Tinggi
TL.4	Perilaku simulasi intelektual	4,327	Tinggi
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,357</b>	Tinggi

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 Statistik Deskriptif *transformational leadership* dapat diketahui bahwa rata-rata total indikator transformational leadership (kepemimpinan transformasional) berada pada angka **4,357**, yang termasuk dalam kategori **tinggi**. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, responden menilai bahwa pimpinan telah menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional yang kuat dalam organisasi. Tingginya nilai ini mencerminkan persepsi positif terhadap pemimpin yang mampu memberikan pengaruh positif, motivasi, perhatian individual, serta mendorong pemikiran kritis dan inovatif.

Jika dilihat dari masing-masing indikator, nilai tertinggi terdapat pada indikator TL.2 (Perilaku motivasi inspirasi) dengan skor 4,449. Ini menunjukkan bahwa aspek pemberian motivasi dan inspirasi kepada bawahan menjadi kekuatan utama dari gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh responden.

Pemimpin dinilai mampu memberikan visi yang jelas, semangat kerja, dan dorongan moral yang kuat.

Sementara itu, nilai terendah terdapat pada indikator TL.3 (Perilaku pertimbangan diri) dengan skor 4,286. Meskipun masih dalam kategori tinggi, nilai ini menunjukkan bahwa perhatian pemimpin terhadap kebutuhan individu, empati, dan pendekatan personal kepada setiap anggota masih dapat ditingkatkan untuk mencapai efektivitas kepemimpinan yang lebih optimal.

Secara keseluruhan, seluruh indikator berada dalam kategori tinggi, menandakan bahwa kepemimpinan transformasional telah diterapkan dengan baik di lingkungan organisasi yang dimaksud.

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel *Intrinsic Motivation*

Variabel kepuasan kerja memiliki 5 indikator yang ditampilkan pada tabel 4.4. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel motivasi intrinsik dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4. 4. Statistik Deskriptif Motivasi Intrinsik (IM)**

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
IM.1	Kebutuhan	4,143	Tinggi
IM.2	Harapan	4,367	Tinggi
IM.3	Minat		Tinggi
IM.4	Kemandirian	3,939	Tinggi
IM.5	Optimisme	4,286	
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,1756</b>	tinggi

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa rata-rata total indikator intrinsic motivation (motivasi intrinsik) adalah sebesar 4,176, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, para responden merasa memiliki

dorongan internal yang kuat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Motivasi yang bersumber dari dalam diri seperti kebutuhan, harapan, minat, kemandirian, dan optimisme telah terbentuk dengan baik dalam lingkungan kerja. Jika ditinjau dari masing-masing indikator, nilai tertinggi terdapat pada indikator IM.2 (Harapan) dengan skor 4,367, menunjukkan bahwa pegawai memiliki ekspektasi yang kuat terhadap hasil yang akan mereka capai. Harapan yang tinggi ini dapat menjadi pendorong kuat dalam meningkatkan upaya dan semangat kerja mereka.

Sementara itu, nilai terendah terdapat pada indikator IM.4 (Kemandirian) dengan skor 3,939. Walaupun masih tergolong tinggi, nilai ini relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, yang mengindikasikan bahwa aspek kemandirian atau kemampuan individu untuk bekerja secara otonom dan mengambil inisiatif masih bisa ditingkatkan. Penguatan pada aspek ini penting agar pegawai lebih proaktif dan tidak terlalu bergantung pada arahan eksternal.

Secara keseluruhan, motivasi intrinsik dalam organisasi sudah berada pada level tinggi, namun perhatian lebih dapat diberikan pada aspek kemandirian guna meningkatkan kinerja dan inisiatif pribadi pegawa

#### **4.2.3 Deskripsi Variabel *Employee Performance***

Variabel *employee performance* memiliki 4 indikator yang ditampilkan pada tabel 4.5. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel *employee performance* dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4. 5. Statistik Deskriptif *Employee Performance***

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
EP.1	Kualitas Kerja	4,347	Tinggi
EP.2	Kuantitas Kerja	4,224	Tinggi
EP.3	Ketepatan Waktu	4,347	Tinggi

EP.4	Efektivitas	4,347	tinggi
	<b>Rata-rata Total</b>	4,359	<b>Tinggi</b>

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata total indikator employee performance (kinerja pegawai) adalah sebesar 4,359, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, para pegawai dinilai memiliki kinerja yang sangat baik dalam menjalankan tugas-tugasnya. Nilai ini mencerminkan persepsi positif terhadap kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas kerja para pegawai di lingkungan organisasi.

Dari keempat indikator, nilai tertinggi terdapat pada tiga indikator sekaligus, yaitu EP.1 (Kualitas Kerja), EP.3 (Ketepatan Waktu), dan EP.4 (Efektivitas), masing-masing dengan skor 4,347. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai dinilai unggul dalam menjaga mutu hasil kerja, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan bekerja secara efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu, nilai terendah terdapat pada indikator EP.2 (Kuantitas Kerja) dengan skor 4,224, meskipun masih dalam kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai dapat menghasilkan jumlah pekerjaan yang memadai, aspek ini masih dapat ditingkatkan lebih lanjut agar sejalan dengan kualitas dan efektivitas kerja yang sudah sangat baik.

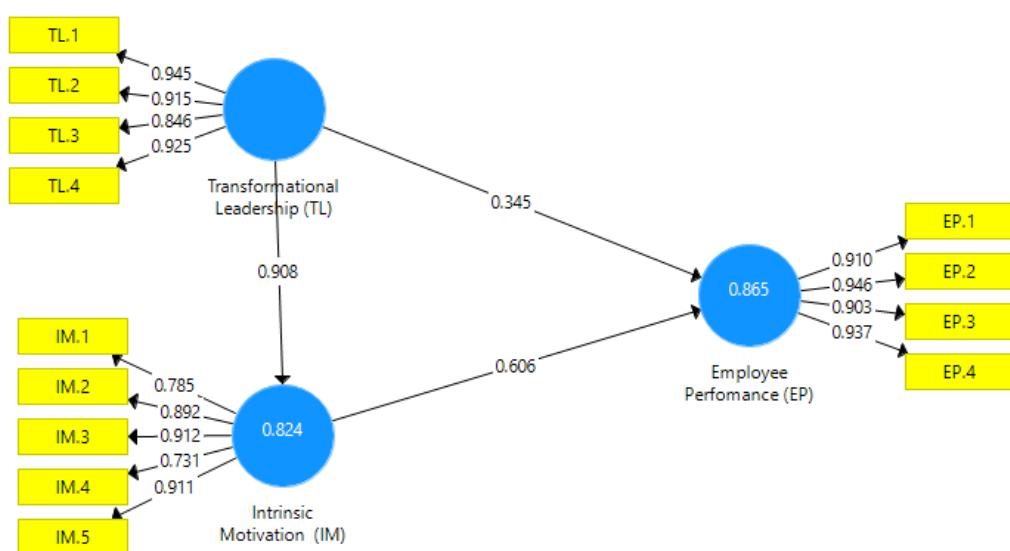
Secara keseluruhan, kinerja pegawai berada dalam kondisi yang sangat baik dan konsisten di seluruh indikator, meskipun peningkatan pada aspek kuantitas kerja masih dapat menjadi fokus pengembangan untuk mencapai produktivitas yang lebih optimal.

### 4.3. Analisis Data

Analisis data dan pengujian model menggunakan PLS 3.0. Dalam analisis PLS menggunakan dua sub model pengukuran yaitu *Outer Model* yang digunakan untuk uji validitas dan uji realibilitas dan model pengukuran *Inner Model* yang digunakan untuk uji kualitas atau pengujian hipotesis untuk uji prediksi.

#### 4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran *Outer Model* menentukan bagaimana mengukur variabel laten evaluasi *Outer Model* dengan menguji *Internal Consistency Reliability* (cronbach alpha dan composite reliability), *Convergent Validity* (indikator reliability dan AVE), dan *discriminant validity* (Fonell Lacker, cross Loading, dan HTMT).



Gambar 4.1  
Pengujian Model Pengukuran

### 4.3.1.1. Convergent Validity

Ukuran refeksif individual dapat dikatakan berkorelasi jika nilai benar dari 0,40 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali dan Latan, 2015). Indikator dengan beban luar yang sangat rendah (di bawah 0,40) bagaimanapun harus selalu dihilangkan dari konstruk (Bagozzi, Yi, & Philipps, 1991 ; Hair et al., 2011). Dari hasil analisis model pengukuran di atas, diketahui bahwa tidak terdapat variabel yang nilai factor loadingnya < 0,40 dan nilai AVE di atas 0,50. Sehingga semua variabel sudah memenuhi *rule of thumb*.

**Tabel 4. 7. Nilai Outer Loadings**

	Employee Performance (EP)	Intrinsic Motivation (IM)	Transformational Leadership (TL)
EP.1	<b>0,910</b>		
EP.2	<b>0,946</b>		
EP.3	<b>0,903</b>		
EP.4	<b>0,937</b>		
IM.1		<b>0,785</b>	
IM.2		<b>0,892</b>	
IM.3		<b>0,912</b>	
IM.4		<b>0,731</b>	
IM.5		<b>0,911</b>	
TL.1			<b>0,945</b>
TL.2			<b>0,915</b>
TL.3			<b>0,846</b>
TL.4			<b>0,925</b>

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2025

Pada variabel kinerja pegawai bahwa nilai *outer loadings* semua variabel > 0,70 ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Nilai *outer loadings* pada indikator *employee performance* dikatakan sangat kuat karena rata-rata *outer loadings*nya diatas 0,70. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,40 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel *employee*

*performance* dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Pada variabel *intrinsic motivation* bahwa nilai *outer loadings* semua variabel  $> 0,40$  ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Nilai *outer loadings* pada indikator *intrinsic motivation* dikatakan sangat kuat karena rata-rata *outer loadings*nya diatas 0,70. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,40 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel *intrinsic motivation* dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Pada variabel *transformational leadership* bahwa nilai *outer loadings* semua variabel  $> 0,70$  ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,40 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabe dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Tabel 4.11 menunjukkan nilai-nilai *outer loadings* dari semua variabel yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *outer loadings*  $> 0,40$  sehingga semua variabel telah memenuhi kriteria pengukuran *outer loadings* yang dituliskan oleh Ghazali dan Latan (2015) dan dapat dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

**Tabel 4. 8. Nilai AVE**

Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
0,854
0,721
0,825

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2025

Dari hasil tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai AVE pada variabel *transformational leadership*, *intrinsic motivation*, *employee performance* menunjukkan  $> 0,50$ . Nilai AVE 0,50 atau lebih menunjukkan bahwa secara rata-rata konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Dan sebaliknya jika nilai AVE  $> 0,50$  menunjukkan bahwa rata-rata lebih banyak varian tetap dalam kesalahan item daripada dalam varian yang dijelaskan oleh konstruk. Dapat disimpulkan bahwa indikator dari variabel *transformational leadership*, *intrinsic motivation*, *employee performance* adalah valid, maka nilai AVE  $> 0,50$ .

#### 4.3.1.2. Internal Consistency Reliability

Langkah yang selanjutnya adalah dengan mengevaluasi nilai *outer loadings* dan AVE adalah dengan mengevaluasi *Internal Consistency Reliability* dengan cara melihat dari hasil *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Secara khusus nilai-nilai keandalan *composite*  $0,60 - 0,70$ . *Internal Consistency Reliability* menunjukkan nilai kriteria hasil interpretasi *Composite Reliability (CR)* sama dengan *cronbach's alpha* yaitu  $> 0,70$ .

**Tabel 4. 9. Internal Consistency Reliability**

	Cronbach's Alpha	rho_A
<b>Employee Performance (EP)</b>	<b>0,943</b>	<b>0,945</b>
<b>Intrinsic Motivation (IM)</b>	<b>0,902</b>	<b>0,918</b>
<b>Transformational Leadership (TL)</b>	<b>0,929</b>	<b>0,929</b>

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2025

Dari hasil tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai dari semua variabel yang ada dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada variabel *transformational leadership*, *intrinsic motivation*, *employee performance* menunjukkan nilai  $> 0,70$ . Suatu pengukuran dapat

dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik untuk mengukur setiap variabel latennya apabila memiliki korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

#### 4.3.1.3. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity*, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan yaitu menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait monotrait ratio of correlations*) (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2016). Dalam *Fornell-Larcke*, nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT  $< 1$ . Ukuran dalam menentukan *discriminat validity* adalah dengan cara melihat nilai akar AVE harus lebih tinggi dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE harus lebih tinggi dari kuadrat nilai korelasi antar konstruk.

**Tabel 4. 10. Fornell Larcker (Nilai Korelasi)**

	Employee Perfomance (EP)	Intrinsic Motivation (IM)	Transformational Leadership (TL)
Employee Perfomance (EP)	0,924		
Intrinsic Motivation (IM)	0,919	0,849	
Transformational Leadership (TL)	0,895	0,908	0,908

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2025

Dari hasil tabel 4.14 menunjukkan hasil dari *fornell-lacker* meyakinkan validitas diskriminan nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel lebih tinggi daripada nilai korelasi variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Nilai korelasi setiap variabel laten dapat dilihat pada tabel *fornell-lacker* dengan tanda kuning. Variabel employee performance dengan akar kuadrat AVE sebesar 0,924,

variabel intrinsic motivation memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,849, variabel transformationl leadership memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,908.

**Tabel 4. 11. Hasil Pemeriksaan Validitas Diskriminan**

Variabel	Keterangan
<i>Transformational leadership</i>	Valid
<i>Intrinsic Motivation</i>	Valid
<i>Employee Performance</i>	Valid

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa hasil pemeriksaan dari variabel *transformational leadership, intrinsic motivation, employee performance* memiliki validitas diskriminan yang valid.

**Tabel 4. 12. Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)**

	Employee Performance (EP)	Intrinsic Motivation (IM)	Transformational Leadership (TL)
Employee Perfomance (EP)			
Intrinsic Motivation (IM)	0,985		
Transformational Leadership (TL)	0,955	0,982	

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2025

Hasil nilai HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*) per variabel menunjukkan nilai  $< 1$ . Dapat disimpulkan bahwa pengukuran menggunakan dua metode yaitu *Fornell Larcker* dan HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*) termasuk dalam kriteria valid dan memiliki nilai diskriminan yang baik.

#### 4.3.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Tujuan dari uji ini adalah melihat korelasi antara konstruk yang di ukur yang merupakan uji t dari *partial least square*. Beberapa uji model *structural* melalui uji R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square* tes untuk Q2 *predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

#### 4.3.2.1. Coefficient of Determination (R- square)

Langkah selanjutnya untuk mengevaluasi model struktural adalah dengan koefisien determinasi nilai  $R^2$ . Pengujian model struktural dengan mengevaluasi persentase varian yang dijelaskan dengan melihat nilai  $R^2$  untuk variabel laten endogen. Model dikatakan baik apabila semakin mendekati nilai 1. Dan sebaliknya apabila nilai di bawah 0 menunjukkan model dikatakan kurang memiliki *predictive relevance*. Kriteria : 0,25 = lemah, 0,50 = moderat, 0,75 = kuat

**Tabel 4. 13. Coefficient of Determination (R-square)**

	R Square	Adjusted R Square
<b>Employee Performance (EP)</b>	0,865	0,859
<b>Intrinsic Motivation (IM)</b>	0,824	0,821

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil koefisien determinasi yang tercantum dalam tabel, diperoleh nilai R-square untuk variabel *Employee Performance* (EP) sebesar 0,865 dan *Intrinsic Motivation* (IM) sebesar 0,824. Mengacu pada pendapat Ghazali (2011), nilai R-square sebesar 0,67 atau lebih termasuk kategori daya prediksi kuat, nilai antara 0,33–0,67 termasuk kategori sedang, dan di bawah 0,33 dianggap lemah. Dengan demikian, variabel *Employee Performance* memiliki kemampuan prediksi yang sangat kuat sebesar 86,5%, yang berarti bahwa 86,5% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel bebas dalam model penelitian, sementara sisanya sebesar 13,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, variabel *Intrinsic Motivation* juga menunjukkan kemampuan prediktif yang sangat kuat dengan nilai R-square sebesar 82,4%, yang berarti bahwa 82,4% variasi motivasi intrinsik dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang digunakan, sedangkan sisanya sebesar 17,6% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model. Hasil

ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki *Goodness of Fit* (GOF) yang sangat baik, sehingga mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara signifikan dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis lebih lanjut.

#### 4.3.2.2. Effect Size (F-square)

*Effect Size (F-square)*, mengevaluasi *Effect Size (F<sup>2</sup>)* selain mengevaluasi nilai R<sup>2</sup> dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R<sup>2</sup> ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengavaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki pengaruh substantif pada konstruk endogen, ukuran ini di anggap sebagai ukuran efek *F-square*. Pedoman untuk menilai F<sup>2</sup> adalah bahwa nilai 0,02, 0,015, dan 0,35 masing-masing mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1998) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh atau tidak ada efek.

Kriteria :

0,02 = lemah

0,15 = moderat

0,35 = kuat

**Tabel 4. 14. Effect Size (F-square)**

	Employee Performance (EP)	Intrinsic Motivation (IM)	Transformational Leadership (TL)
<b>Employee Performance (EP)</b>			
<b>Intrinsic Motivation (IM)</b>	<b>0,477</b>		
<b>Transformational Leadership (TL)</b>	<b>0,154</b>	<b>4,693</b>	

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2025

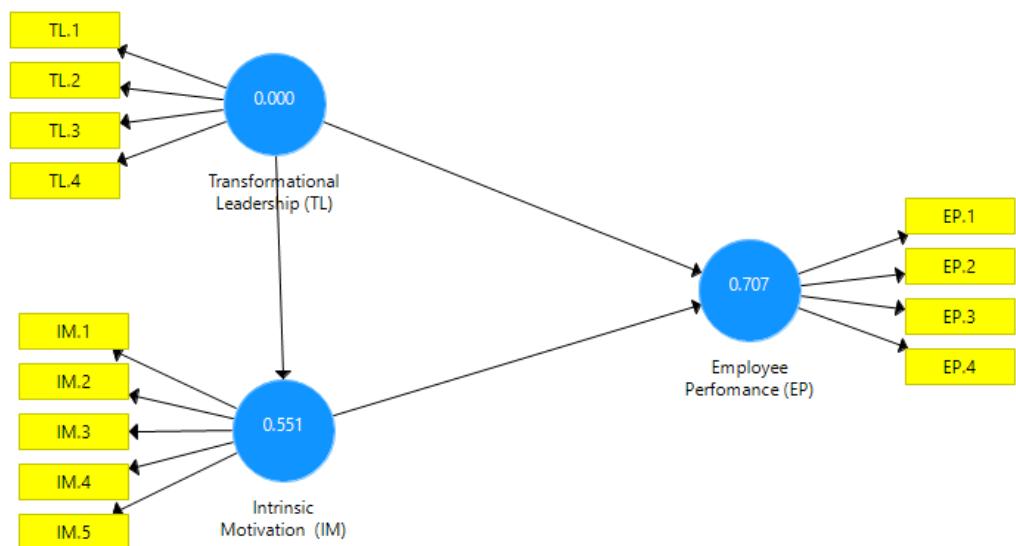
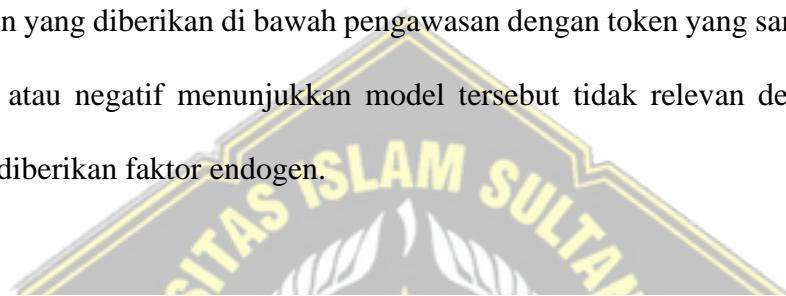
Berdasarkan hasil perhitungan effect size (F-square) pada tabel di atas, interpretasi dapat dijelaskan dengan menggunakan kriteria Cohen (1988) yaitu 0,02 = lemah, 0,15 = moderat, dan 0,35 = kuat. Nilai F-square yang diperoleh menunjukkan

besarnya pengaruh variabel laten terhadap variabel lainnya sebagai berikut: Variabel Intrinsic Motivation (IM) berpengaruh terhadap Employee Performance (EP) sebesar 0,477. Berdasarkan kriteria Cohen, nilai ini termasuk kategori kuat (di atas 0,35), yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik merupakan faktor penting yang mendorong peningkatan kinerja pegawai. Variabel Transformational Leadership (TL) berpengaruh terhadap Employee Performance (EP) sebesar 0,154, yang masuk kategori moderat, artinya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh cukup signifikan terhadap kinerja pegawai, namun tidak sekuat motivasi intrinsik. Selanjutnya, variabel Transformational Leadership (TL) berpengaruh terhadap Intrinsic Motivation (IM) sebesar 4,693, yang berada jauh di atas 0,35 dan termasuk kategori sangat kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dominan dalam meningkatkan motivasi intrinsik pegawai.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak terbesar terhadap motivasi intrinsik, yang kemudian berkontribusi kuat pada peningkatan kinerja pegawai. Motivasi intrinsik menjadi variabel mediasi penting yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Sementara itu, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja memang ada, namun tidak sebesar pengaruh tidak langsung yang terjadi melalui peningkatan motivasi intrinsik.

#### 4.3.2.3.Predictive Relevance (Q-Square)

Pengujian lain dengan pengukuran struktural adalah  $Q^2$  *predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif.  $Q^2$  juga dikenal sebagai Stone-Geisser  $Q^2$ , setelah penulisnya (Stone, 1974; Geisser, 1974; untuk konteks PLS. Hanya berlaku untuk faktor endogen yang dimodelkan secara reflektif,  $Q^2$  lebih besar dari 0 berarti bahwa model PLS-SEM merupakan prediksi dari variabel endogen yang diberikan di bawah pengawasan dengan token yang sama,  $Q^2$  dengan nilai 0 atau negatif menunjukkan model tersebut tidak relevan dengan prediksi model diberikan faktor endogen.



**Gambar 4. 2.**  
**Hasil Blindfolding**

Nilai  $Q^2$  diperoleh menggunakan prosedur *blindfolding* untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh titik data. *Blindfolding* adalah suatu prosedur literasi yang penggunaanya secara sistematis menghapus titik data pada indikator variabel

endogen dan juga menyediakan estimasi dari parameter titik data yang tersisa. Tahap *blindfolding* di dalam PLS dilakukan dengan tujuan mengevaluasi nilai Stone-Geisser's yang relevansi prediktif sebuah model.

#### Construct Crossvalidated Redundancy

Total

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
<b>Employee Performance (EP)</b>	196,000	57,408	0,707
<b>Intrinsic Motivation (IM)</b>	245,000	110,015	0,551
<b>Transformational Leadership (TL)</b>	196,000	196,000	

#### Construct Crossvalidated Communality

Total

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
<b>Employee Performance (EP)</b>	196,000	57,149	0,708
<b>Intrinsic Motivation (IM)</b>	245,000	108,806	0,556
<b>Transformational Leadership (TL)</b>	196,000	66,545	0,660

**Tabel 4.15. Predictive Relevance (Q-square)**

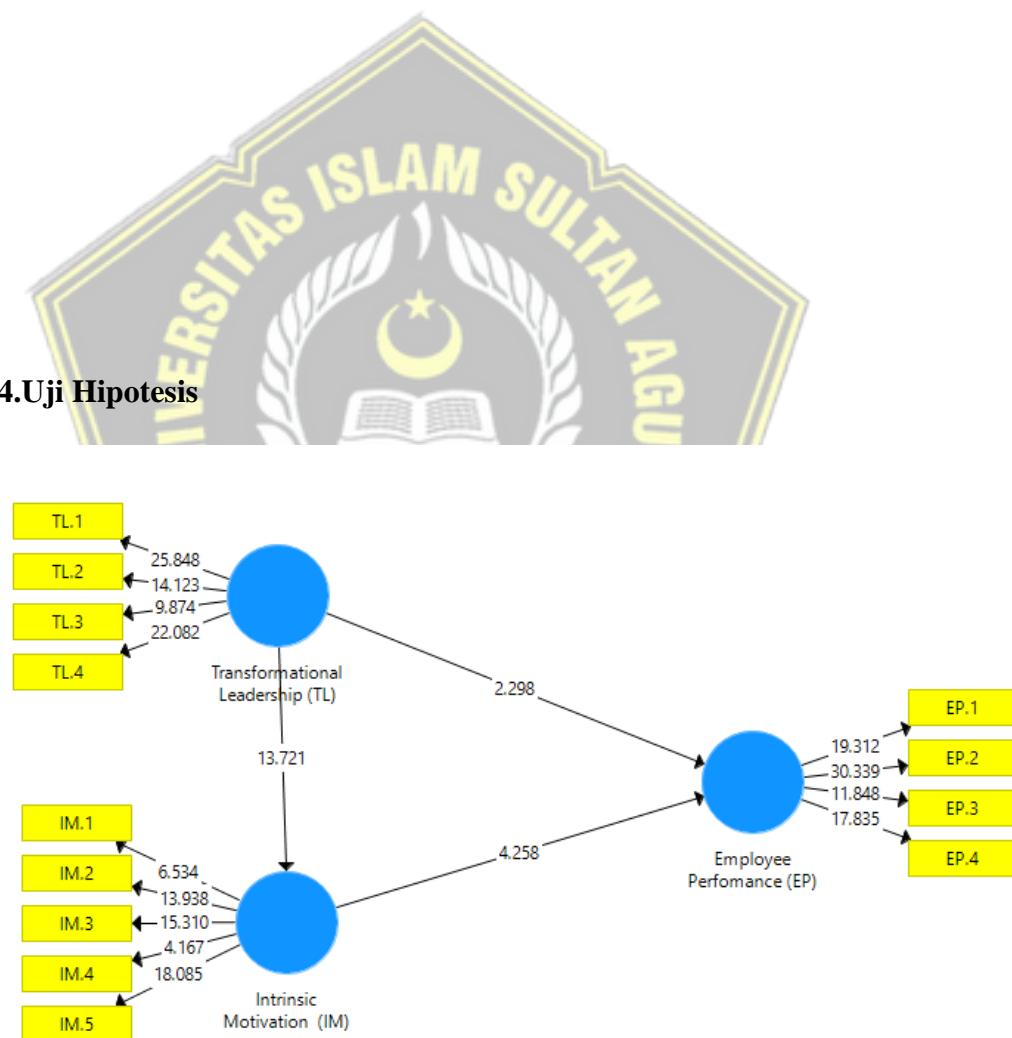
Variabel	CV Communality	CV Redudancy
<b>Employee Performance (EP)</b>	0,708	0,707
<b>Intrinsic Motivation (IM)</b>	0,556	0,551
<b>Transformational Leadership (TL)</b>	0,660	

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2025

Hasil uji hipotesis *cross-validation*, indeks *communality* dan *redundancy* estimasi kualitas model struktural penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas model struktural sesuai dengan indeks positif, dengan pertimbangan model pengukuran. Nilai indeks harus positif untuk semua konstruk endogen (Tanenhaus et al., 2008). Matrik untuk mengevaluasi kualitas setiap persamaan struktural juga

ada dalam indeks *redundancy*. Penelitian ini memberikan validitas model prediktif yang sesuai (fit model) karena semua variabel laten mempunyai nilai *cross validation (CV) redundancy* dan *communality* positif dan nilai lebih dari nol (0). Tabel 4.21 dan dari gambar 4.2 nilai  $Q^2$  menunjukkan semua variabel dependen nilainya lebih dari nol (0). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas model struktural pada penelitian ini sudah dikatakan sesuai atau dapat disebut *fit model*.

#### 4.3.2.4. Uji Hipotesis



**Gambar 4.3**  
**Pengujian Model Struktural**

Penelitian ini menguji tiga hipotesis pada *Inner Model*. Hubungan kausalitas yang dikembangkan pada model diuji dengan hipotesis nol yang menyatakan

koefesien regresi pada masing-masing hubungan sama dengan nol dengan uji t seperti pada analisis regresi. Untuk mengetahui suatu hipotesis diterima atau ditolak dilakukan dengan memperhatikan nilai positif dan signifikansi antar konstruk, t-value dan p-value. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar eror tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tapi didasarkan pada obsevasi empiris. Melalui metode bootstrapping dalam penelitian ini hipotesis dikatakan diterima jika nilai signifikansi t-value  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$  maka dapat dikatakan Ha diterima dan Ho ditolak dan sebaliknya.

Berikut adalah hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini :

1. Ho : Tidak terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *employee performance*  
H1 : Terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *employee performance*.
2. Ho : Tidak terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *intrinsic motivation*  
H2 : Terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *intrinsic motivation*.
3. Ho : Tidak terdapat pengaruh positif antara *intrinsic motivation* terhadap *employee performance*  
H3 : Terdapat pengaruh positif antara *intrinsic motivation* terhadap *employee performance*.

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

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( $ O/STDEV $ )	P Values

<b>Intrinsic Motivation (IM) -&gt; Employee Perfomance (EP)</b>	0,606	0,616	0,142	4,258	<b>0,000</b>
<b>Transformational Leadership (TL) -&gt; Employee Perfomance (EP)</b>	0,345	0,324	0,150	2,298	<b>0,022</b>
<b>Transformational Leadership (TL) -&gt; Intrinsic Motivation (IM)</b>	0,908	0,889	0,066	13,721	<b>0,000</b>

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2025

Hasil uji inner dalam tabel 4.20 menunjukkan tiga jalur hubungan yang signifikan pada  $\alpha = 0,05$ . Berdasarkan tanda yang terdapat pada koefesien serta hubungan formatif terhadap variabel dapat di interpretasikan pada model PLS sebagai berikut :

**Tabel 4. 17. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Jalur	Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1	<i>Transformational leadership</i> terhadap <i>employee performance</i>	Positif signifikan	Positif signifikan	<b>Diterima</b>
H2	<i>Transformational leadership</i> terhadap <i>intrinsic motivation</i>	Positif signifikan	Positif signifikan	<b>Diterima</b>
H3	<i>Intrinsic motivation</i> terhadap <i>employee performance</i>	Positif signifikan	Positif signifikan	<b>Diterima</b>

**Sumber :** Data yang diolah, 2025

#### a. Hasil Uji Hipotesis 1

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *transformational leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance* dengan koefesien jalur (O) sebesar 0,345 dengan nilai t-statistik sebesar 2,298 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,022 yang artinya lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Maka dengan hasil tersebut H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Dengan demikian maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *employee performance* **diterima**.

**b. Hasil Uji Hipotesis 2**

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *transformational ledership* berpengaruh positif signifikan terhadap *intrinsic motivation* dengan koefesien jalur (O) sebesar 0,908 dengan nilai t-statistik sebesar 13,721 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang artinya lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Maka dengan hasil tersebut  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *transformational ledership* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Dengan demikian maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *transformational ledership* terhadap *employee performance* diterima.

**c. Hasil Uji Hipotesis 3**

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *Intrinsic motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance* dengan koefesien jalur (O) sebesar 0,606 dengan nilai t-statistik sebesar 4,258 dengan tingkat signifikansi **0,000** yang artinya lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Maka dengan hasil tersebut  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *Intrinsic motivation* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Dengan demikian maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *intrinsic motivation* terhadap *employee performance* diterima.

#### 4.4. Pembahasan Hasil Penelitian

##### 4.4.1 *Transformational leadership berpengaruh terhadap Employee Performance*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini, *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi *transformational leadership* yang didapatkan maka akan menaikkan *employee performance*. Hal ini dibuktikan dengan nilai hasil dari path koefesien yang bernilai positif dan signifikan. Koefesien yang bertanda positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *transformational leadership* yang diperoleh maka semakin naik *employee performance*.

Kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan potensi individu dan memberikan arahan yang jelas serta motivasi yang menginspirasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut penelitian oleh Noor dan Malik (2023), kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara mendorong mereka untuk berinovasi dan berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian oleh Lee dan Han (2023) juga mendukung bahwa kepemimpinan yang transformasional dapat menciptakan suasana yang memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan memperjelas tujuan organisasi dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk mengatasi hambatan dalam pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan besar dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja karyawan

dengan memberikan arahan yang jelas dan mendukung perkembangan individu. Penelitian oleh Noor & Malik (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan, karena memberi mereka tantangan dan tujuan yang lebih tinggi, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien.

#### **4.4.2. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Intrinsic Motivation***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini, *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *intrinsic motivation*. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi *transformational leadership* yang didapatkan maka akan menaikkan *intrinsic motivation*. Hal ini dibuktikan dengan nilai hasil dari path koefesien yang bernilai positif dan signifikan. Koefesien yang bertanda positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *transformational leadership* yang diperoleh maka semakin naik *intrinsic motivation*.

Menurut Sutrisno et al. (2023), kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan melalui berbagai strategi, seperti memberikan tantangan, pengembangan diri, dan pengakuan atas pencapaian. Kepemimpinan yang transformasional membantu karyawan merasa dihargai dan termotivasi secara internal, yang pada akhirnya berkontribusi pada rasa pencapaian dan kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka (Sutrisno et al., 2023). Hal ini juga diperkuat oleh penelitian oleh Chen et al. (2024), yang menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat menciptakan iklim psikologis yang mendukung,

yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk berkontribusi lebih banyak terhadap tujuan organisasi.

#### **4.4.3. Pengaruh *Intrinsic Motivation* terhadap *Employee performance***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini, *intrinsic motivation* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi *intrinsic motivation* yang didapatkan maka akan menaikkan *employee performance*. Hal ini dibuktikan dengan nilai hasil dari path koefesien yang bernilai positif dan signifikan. Koefesien yang bertanda positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *intrinsic motivation* yang diperoleh maka semakin naik *employee performance*.

Penelitian oleh Sari et al. (2023) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berhubungan langsung dengan kinerja, di mana karyawan yang termotivasi oleh kepuasan pribadi dalam pekerjaan mereka akan cenderung memberikan hasil yang lebih baik (Sari et al., 2023).

Berdasarkan penelitian oleh Chen dan colleagues (2024), motivasi intrinsik tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga meningkatkan kualitas hasil kerja mereka, karena mereka lebih fokus pada pencapaian tugas secara efisien dan efektif, tanpa terlalu dipengaruhi oleh imbalan eksternal (Chen et al., 2024).

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Simpulan**

Secara lebih rinci, simpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Transformational Leadership berpengaruh terhadap Employee Performance**

Kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang inspiratif, memberikan arahan jelas, serta mendukung perkembangan individu dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Hasil ini didukung oleh beberapa studi seperti Noor & Malik (2023) dan Lee & Han (2023) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini mendorong inovasi dan pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

#### **2. Transformational Leadership berpengaruh terhadap Intrinsic Motivation**

Transformational leadership juga terbukti meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Pemimpin transformasional mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan penghargaan terhadap pencapaian, yang pada akhirnya meningkatkan dorongan internal karyawan untuk bekerja lebih baik (Sutrisno et al., 2023; Chen et al., 2024).

### 3. Intrinsic Motivation berpengaruh terhadap Employee Performance

Motivasi intrinsik memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa terdorong dari dalam diri mereka sendiri karena rasa puas dan bangga atas pekerjaan mereka, mereka akan cenderung bekerja lebih efektif dan efisien (Sari et al., 2023; Chen et al., 2024).

#### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh transformational leadership dan intrinsic motivation terhadap employee performance, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

**1. Bagi Pimpinan Organisasi**

Diharapkan dapat terus menerapkan gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten, seperti memberikan inspirasi, arahan yang jelas, serta dukungan terhadap pengembangan individu. Hal ini terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan.

**2. Bagi Karyawan**

Karyawan disarankan untuk secara aktif memanfaatkan dukungan dari pemimpin dalam mengembangkan potensi diri dan menjaga semangat kerja, agar motivasi internal tetap terjaga sehingga berdampak positif terhadap performa kerja.

**3. Bagi Manajemen SDM**

Perlu dilakukan pelatihan kepemimpinan transformasional secara berkala

kepada para manajer atau supervisor, serta menyusun sistem evaluasi kinerja yang tidak hanya berbasis hasil, namun juga memperhatikan aspek motivasi dan proses kerja.

- | 4. Bagi | Peneliti   | Selanjutnya |
|---------|--|-------------|
|         | Disarankan untuk memperluas cakupan variabel seperti menambahkan variabel eksternal lain (misalnya kepuasan kerja, budaya organisasi, atau work engagement) guna memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi employee performance. |             |

### **5.3. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang**

#### **Keterbatasan Penelitian:**

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu instansi/organisasi tertentu, sehingga generalisasi hasil masih terbatas pada konteks organisasi tersebut.
2. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner, yang memiliki keterbatasan dalam menangkap kedalaman pengalaman karyawan terkait motivasi dan kepemimpinan.
3. Penelitian ini tidak mempertimbangkan variabel moderator atau mediator lainnya yang mungkin juga berpengaruh terhadap employee performance.

#### **Agenda Penelitian Mendatang:**

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan di berbagai jenis organisasi atau sektor industri yang berbeda agar hasilnya lebih generalizable.

2. Menggunakan pendekatan mixed-method (gabungan kuantitatif dan kualitatif) agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan kinerja.
3. Menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, work-life balance, atau employee engagement untuk memperkaya model penelitian.
4. Meneliti peran variabel mediasi atau moderasi seperti job satisfaction atau organizational commitment untuk melihat hubungan tidak langsung yang lebih kompleks antara transformational leadership dan employee performance.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M., & Husnain, M. (2024). The role of workplace environment in enhancing intrinsic motivation: A study on employees in manufacturing industries. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 113-128.
- Alharthi, A. (2024). The impact of transformational leadership on organizational performance. *Journal of Business Leadership*, 35(4), 123-145.
- Armansyah, A., Safitri, R., Risnawati, R., dan Basyid, A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Haleyora Power Area Tanjungpinang. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 3(8), 1595-1600.
- As Zahra, A., & Baskoro, H. (2024). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Kepuasan Kerja. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(1), 1–16.
- Asmike, M., & Sari, A. (2022). Kinerja dan pengaruhnya terhadap tujuan organisasi dalam konteks kepegawaian. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(3), 45-58.
- Aulia, A. A., Aju, I., & Damayanti, N. (2022). The Effect of Reward, Punishment, Internal Communication, and Work Environment on Employee Performance PT. Aira Mitra Media. *World Journal of Business Research and Project Management*, 2(2).
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2024). *Multifactor Leadership Questionnaire* (5th ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2024). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2024). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership Studies*, 32(2), 55-70.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2024). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., & Houtman, I. L. (2024). *The Effects of Work Environment on Employee Well-Being and Performance*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(1), 45-58.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2024). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 65(3), 181-188.

- Enny, R. (2019). Penilaian kinerja pegawai sebagai dasar pemberian reward dan pengembangan karir. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 123-135.
- Esthi, R. B. (2021). Effect of compensation, work environment and communication on employee performance in UD. Djaya Listrik and Material. *Forum Ekonomi*, 23(1), 145–154.
- Febriansah, A., Syifa’ul Qolbi, M., Soepriyanto, Y., & Purnomo, P. (2024). Efek Motivasi Intrinsik dari Strategi Elemen Gamifikasi Pembelajaran. *EDUSAINTEK: Jurnal Pendidikan, Sains dan Teknologi*, 11(3).
- Fikri, M. A. A., Asbari, M., Hutagalung, D., Amri, L. H. A., & Novitasari, D. (2021). Quo Vadis Motivasi Intrinsik Pegawai: Peran Strategis Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4025-4040.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2024). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 45(5), 642-660.
- Garg, P., & Singla, P. (2024). Impact of Work Environment on Employee Performance: A Review of Literature. *International Journal of Business Studies*, 20(4), 123-135.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2024). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Goleman, D. (2024). *Emotional Intelligence and the Workplace*. Harvard Business Review Press.
- Hanifah, R. A., & Nugroho, S. P. (2024). Peran Motivasi Intrinsik dan Keterlibatan Kerja yang Memediasi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomika: Manajemen, Akuntansi, dan Perbankan Syari’ah*, 13(2), 66–84.
- Heruwanto, E., Suryani, E., & Hidayati, N. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 24(1), 45–58.
- Jiang, Y., & Wu, L. (2024). The effect of transformational leadership on organizational culture and employee performance. *Journal of Management Studies*, 47(6), 209-225.
- Jintar, C. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(1), 4727–4730.
- Johnson, P., & Lee, K. (2024). Digital transformation and the role of transformational leadership in achieving organizational goals. *Journal of Digital Business*, 29(3), 189-205.

- Kurniawan, F. P., Hadi, S., & Purnamarini, T. R. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Sleman. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 13(05), 1695–1707.
- Kurniawan, F. P., Hadi, S., & Purnamarini, T. R. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Sleman. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 13(05), 1695–1707.
- Kurniawan, I. S., & Nurohmah, M. D. (2022). Pengaruh Keadilan Organisasi, Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja. *KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 19(1), 71-78.
- Lestary, M. (2023). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap prestasi belajar bahasa Inggris mahasiswa. *Jurnal Enterpreneur dan Bisnis (JEBI)*, 2(1), 72-85.
- Lestary, M. (2023). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap prestasi belajar bahasa Inggris mahasiswa. *Jurnal Enterpreneur dan Bisnis (JEBI)*, 2(1), 72-85.
- Marliana, E., & Febrian, R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bumi Asri Pasaman. *Maeswara: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 2(5), 110–115.
- Maulia, U. N. (2024). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 6(3).
- Nafisatul, A. K. (2024). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, dan Motivasi Kerja Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 39–54.
- Nguyen, D. (2024). The role of transformational leadership in employee motivation and engagement. *Leadership and Management Review*, 42(1), 15-28.
- Noor, M., & Malik, F. (2023). Transformational leadership and employee performance: A case study of tech companies in Asia. *Asian Journal of Management Studies*, 32(4), 567-580.
- Northouse, P. G. (2024). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 7(2), 297-316.

- Pramesti, R. P. I., & Arifiani, N. (2024). The Influence of Incentives and Intrinsic Motivation on the Work Spirit of Employees of PT PDAM Tirta Jati Kota Cirebon. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences*, 4(1).
- Prayogi, D., & Suhermin. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 13(9).
- Prayudi, A., Komariyah, I., Miftahul, S., & Subang, H. (2023). The Impact of Work Motivation, Work Environment, and Career Development on Employee Job Satisfaction. *Jurnal Visi Manajemen*, 9(1), 15–25.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Robinson, S. P. (2024). *Communications and Organizational Behavior*. Wiley & Sons.
- Saputra, A., Suryani, E., & Hidayati, N. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 24(2), 100–110.
- Sari, P., Nabilah, I., & Darmawan, A. (2023). The impact of intrinsic motivation on employee performance in the service sector. *Journal of Human Resource Management*, 29(1), 45-60.
- Schein, E. H. (2024). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Silaen, A. (2021). Karakteristik pegawai yang baik dalam pencapaian tujuan organisasi. *Jurnal Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, 14(1), 25-40.
- Smith, R., & Tan, J. (2024). Transformational leadership and innovation in a digital world. *International Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 76-92.
- Soelistya, D. (2021). Tujuan dan manfaat evaluasi kinerja dalam organisasi. *Jurnal Evaluasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 15(2), 105-118.
- Suryani, N. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 15-30.
- Sutrisno, H., Yuliana, R., & Prabowo, A. (2023). Transformational leadership and intrinsic motivation: An empirical study on employees in creative industries. *Journal of Leadership and Organizational Development*, 31(3), 245-259.
- Suwindia, I., & Wati, N. (2021). Evaluasi kinerja dalam mencapai tujuan organisasi: Teori dan praktik. *Jurnal Evaluasi Kinerja*, 10(1), 67-80.

- Taufiq, M., & Salim, N. (2024). The effect of work environment on employee performance in hospitality industry: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Business and Hospitality Management*, 22(1), 88-102.
- Wang, H., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2024). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 1-17.
- Widjaja, S., & Ginanjar, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 9(3), 200–210.

