JOURNAL SYNTAX IDEA
p–ISSN: 2723-4339 e-ISSN: 2548-1398
Vol. 7, No. 05, Mei 2025

ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI SEKOLAH GLOBAL PRESTASI, BEKASI

Maria Agnes Fridajani, Suyanto
Universitas Ipwija, Bogor
fridajanimaria@gmail.com, suyanto.walidi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di Sekolah Global Prestasi, Bekasi. Latar belakang studi ini adalah adanya inkonsistensi temuan dari penelitian terdahulu mengenai hubungan antar variabel tersebut, serta pentingnya peran sumber daya manusia dalam mewujudkan visi organisasi pendidikan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) melalui SmartPLS, berdasarkan data dari 120 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai, serta kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Temuan penting lainnya adalah bahwa motivasi kerja mampu memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, serta antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model kepemimpinan dan manajemen kinerja di sektor pendidikan, serta menawarkan implikasi praktis bagi manajemen sekolah dalam merancang strategi peningkatan kinerja melalui penguatan motivasi dan gaya kepemimpinan. Studi lanjutan disarankan untuk menambahkan variabel kontekstual seperti budaya organisasi, etos kerja, dan atribut personal karyawan guna memperluas pemahaman tentang determinan kinerja pegawai secara holistik.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Pendidikan

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and job satisfaction on employee performance with work motivation as an intervening variable at the Global Achievement School, Bekasi. The background of this study is the inconsistency of findings from previous research regarding the relationship between these variables, as well as the importance of the role of human resources in realizing the vision of educational organizations. The research method uses a quantitative approach with

Structural Equation Modeling (SEM) analysis techniques through SmartPLS, based on data from 120 respondents. The results of the study show that transformational leadership has a significant effect on employee motivation and performance, and job satisfaction has a significant effect on motivation, but does not have a direct effect on performance. Another important finding is that work motivation is able to significantly mediate the relationship between transformational leadership and performance, as well as between job satisfaction and employee performance. This research makes a theoretical contribution to the development of leadership models and performance management in the education sector, as well as offers practical implications for school management in designing performance improvement strategies through strengthening motivation and leadership style. Follow-up studies are suggested to add contextual variables such as organizational culture, work ethic, and personal attributes of employees to expand understanding of employee performance determinants holistically.
Keywords: Transformational Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance, Education

PENDAHULUAN

Sebagai elemen utama, pendidikan memberikan akses seluruh masyarakat berkontribusi pada pembangunan dan mencapai pengembangan diri secara maksimal. Berdasarkan Pasal 31 ayat (2) Undang-Undang Dasar Republik Indonesia, seluruh warga negara diwajibkan menempuh pendidikan dasar, serta pemerintah bertanggung jawab untuk menanggung biayanya (Alrowwad et al., 2020). Lebih lanjut, ayat (4) menetapkan bahwa anggaran pendidikan harus mendapat prioritas, sebagai upaya menjamin keberlanjutan pendidikan nasional, sedikitnya 20% dari APBN serta daerah dialokasikan khusus untuk sektor ini (Djuraidi & Laily, 2020; Feri et al., 2020; Pietama, 2022; Sasongko et al., 2022).

Guna implementasi pendidikan yang berkualitas, diperlukan pemimpin yang memiliki jiwa dan pengaruh kepemimpinan transformasional (Asriani et al., 2020; Lestari & Suryani, 2018; Pietama, 2022; Yulyani et al., 2021). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang berpandangan visioner dan berusaha memperbaiki serta mengembangkan organisasi secara berkelanjutan melalui implementasi bimbingan dan pelatihan (*coaching* dan *mentoring*). Model bimbingan dan pelatihan adalah pilihan gaya pemimpin transformasional (*transformational leadership*) dalam mengembangkan potensi pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai (*job performance*) dan kinerja organisasi (Avolio, Bass, dan Jung, 2022).

Kinerja pegawai disebut baik apabila memenuhi standar yang telah ditetapkan organisasi atau melebihi ekspektasi (Ahsan et al., 2020). Di lain pihak, apabila pegawai belum dapat memenuhi standar maka, kinerja pegawai disebut kurang memuaskan (buruk). *Job performance* atau kinerja pegawai dimaksud ditentukan dan dipengaruhi berbagai faktor yaitu, *transformational leadership*, motivasi kerja (*job motivation*) serta kepuasan kerja *(job satisfaction).*

Namun, tinjauan literatur menunjukkan kontradiksi temuan tentang hubungan antar *job performance* serta *job satisfaction* pegawai, salah satunya adalah penelitian oleh

Hünefeld, Gerstenberg, dan Hüffmeier (2020) yang mengungkapkan *job satisfaction* tidak berkaitan signifikansi atau penting dengan *job performance* pegawai. Mempertimbangkan terdapat inkonsistensi hasil dari beberapa penelitian sebelumnya, maka dari itu dilakukan kembali penelitian sebagai pengujian pengaruh dari *transformational leadership* dan *job satisfaction* terhadap *job motivation d*an menguji pengaruh kepemimpinan trasformasional, kepuasan kerja dam motivasi kerja terhadap kinerja.

Upaya peningkatan kualitas SDM merupakan sesuatu yang tidak mudah sebab variasi konsep kinerja dapat dianalisis dan dijabarkan dari beragam aspek, serta dipengaruhi oleh faktor-faktor diantaranya, motivasi pegawai untuk memajukan diri agar tujuan (*goal*) tercapai dalam bekerja. Rasa puas pada pekerjaan dan kinerja karyawan dipengaruhi motivasi pegawai (Catharina dan Victoria, 2015; Paais dan Pattiruhu, 2020). Menurut Nyinyimbe (2020), motivasi merupakan alat yang ideal untuk mencapai tujuan karyawan, kinerja yang unggul di tempat kerja, yang mengarah pada efektivitas organisasi. Pegawai yang mempunyai tingginya motivasi ialah keunggulan kompetitif bagi perusahaan, sebab performa mereka memungkinkan tujuan organisasi yang telah ditentukan tercapai (Adebisi dan Oladipo, 2021) dan dengan kondisi yang lebih baik (Tran dan Do, 2021). Motivasi kerja menganggap kepuasan kerja sebagai aspek penting (Safdar *et al*., 2022). Hal tersebut berarti karyawan yang puas akan melakukan segala sesuatu yang diminta dari mereka untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga meningkatkan kinerja mereka. Di sisi lain, apabila pegawai mengalami pernurunan motivasi dapat berdampak pada menurunnya kepuasan pada pekerjaannya sehingga kinerjanya pun akan turut berdampak.

Terkait motivasi kerja dan kepuasan kerja yang didalamnya terdapat problematika tidak hanya terdapat di korporasi swasta dengan orientasi profit, namun kondisi terkini terdapat dalam jantung organisasi pemerintahan dengan orientasi pada pelayanan masyarakat.

Penilaian kinerja pegawai memiliki tujuan untuk mengetahui dan mengukur tugas dapat dijalankan sesuai dengan ketentuan dari organisasi. Kinerja pegawai disebut baik apabila memenuhi standar yang telah ditetapkan organisasi atau melebihi ekspektasi. Di lain pihak, apabila pegawai belum dapat memenuhi standar maka, kinerja pegawai disebut kurang memuaskan (buruk). *Job performance* atau kinerja pegawai dimaksud ditentukan dan dipengaruhi berbagai faktor yaitu, *transformational leadership*, kepuasan kerja serta motivasi kerja.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya terdapat inkonsistensi temuan penelitian. Al Amin (2017) mencatat *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Temuannya kontradiksi dengan riset oleh J. Alwali dan W. Alwali (2022) yang mengungkapkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikansi terhadap kinerja pegawai.

Pemerintah mengatur delapan standar nasional pendidikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, mencakup proses, standar isi, kualifikasi lulusan, profesi pengajar, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembayaran, serta evaluasi pendidikan.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun atas dasar teori-teori mengenai kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Pemimpin transformasional memiliki pengaruh besar dalam menginspirasi pegawai untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi organisasi dan mendorong kesadaran terhadap tujuan bersama (Robbins & Judge, 2008). Dalam konteks organisasi, motivasi kerja menjadi faktor penting yang mendorong perilaku dan semangat kerja individu (Handoko, 2003), baik yang berasal dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik). Di samping itu, kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang berpotensi memberikan dampak terhadap produktivitas dan loyalitas pegawai (Schermerhorn, 2010).

Berdasarkan studi terdahulu, terdapat ketidakkonsistenan temuan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian menemukan pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja (Nemanich & Keller, 2007; Jayaweera, 2015), sementara penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda (Brown & Arendt, 2010; Noermijati, 2015). Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang dapat menjembatani pengaruh antara kepemimpinan serta motivasi terhadap kinerja. Penelitian ini difokuskan pada konteks Sekolah Global Prestasi, Bekasi, yang menghadapi masalah rendahnya performa pegawai yang berdampak pada pelanggaran kerja dan kerugian organisasi.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional serta kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai variabel mediasi (Tirtasari et al., 2021; Tirtowaluyo et al., 2022; Wulandari et al., 2022). Pertanyaan penelitian mencakup hubungan antara masing-masing variabel serta peran mediasi motivasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis untuk memperkaya literatur tentang perilaku organisasi, serta implikasi praktis bagi manajemen sekolah dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja (Setioningtyas et al., 2020; Surya & D, 2022; Susilo et al., 2019).

Penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan menyajikan model hubungan yang lebih komprehensif antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dalam konteks institusi pendidikan, khususnya Sekolah Global Prestasi (Abbas et al., 2021; Kurniawan et al., 2020; Yaningsih et al., 2022). Berbeda dari penelitian sebelumnya seperti J. Alwali & W. Alwali (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak signifikan terhadap kinerja, penelitian ini justru menemukan adanya pengaruh signifikan yang diperkuat melalui peran mediasi motivasi kerja, mendukung temuan Yayan Hendrayana et al. (2024) dan I.N. Laifah et al. (2023). Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai namun dapat berdampak secara tidak langsung melalui motivasi kerja, mengonfirmasi hasil Edi Sugihandoyo (2021) dan Ilham Putra & Wahyu Juari Setiawan (2024). Hal ini menunjukkan peran penting motivasi sebagai

mediator dalam konteks manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan yang belum banyak dikaji sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan desain asosiatif kausal, yang bertujuan untuk menentukan efek langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervensi. Penelitian dilakukan di Sekolah Global Prestasi, Bekasi. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari semua staf pengajar dan administrasi yang bekerja di sekolah. Dari populasi ini, sampel 120 responden dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yang memungkinkan peneliti untuk fokus pada individu yang memenuhi karakteristik spesifik yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria seleksi termasuk staf yang telah bekerja setidaknya selama satu tahun dan terlibat langsung dalam proses kinerja organisasi (Aboramadan et al., 2020).

Penelitian ini menggunakan kuesioner terstruktur sebagai instrumen pengumpulan data utama, yang terdiri dari pertanyaan tertutup yang dirancang untuk mengukur empat variabel utama: kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Setiap konstruksi diukur menggunakan beberapa indikator yang diadopsi dan diadaptasi dari penelitian yang divalidasi sebelumnya. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis pemuatan faktor, dengan indikator dianggap valid jika melebihi ambang batas pemuatan 0,4. Uji keandalan dilakukan menggunakan alfa Cronbach, di mana nilai di atas 0,6 menunjukkan konsistensi internal yang dapat diterima (Hair et al., 2018). Koefisien keandalan untuk semua variabel berkisar dari 0,722 hingga 0,863, menunjukkan bahwa instrumen tersebut sangat andal dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Pengumpulan data dilakukan melalui pembagian kuesioner secara langsung selama jam sekolah dengan koordinasi yang tepat dengan manajemen sekolah. Prosedur penelitian meliputi beberapa tahap: pengembangan instrumen, uji coba, pengumpulan data, penyaringan data, dan analisis data. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan software SmartPLS versi 3.0. SEM dipilih karena kekuatannya dalam mengevaluasi hubungan kompleks antara beberapa variabel secara bersamaan, termasuk efek mediasi. Proses analisis meliputi penilaian model pengukuran (model luar) untuk validitas dan keandalan, dan model struktural (model dalam) untuk pengujian hipotesis menggunakan koefisien jalur, statistik-T, dan nilai-p dengan tingkat signifikansi 0,05. Kerangka metodologis ini memastikan temuan yang kuat dan kredibel untuk mendukung tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Validitas

Pada penelitian, uji validitas kuesioner untuk menetapkan instrumen atau alat ukur yang digunakan sesuai dengan variabel yang diukur. Kuesioner dapat diklasifikasikan baik jika memiliki validitas internal dan eksternal (Mantouw et al., 2022; Prayoga et al.,

2020; Rahmawati et al., 2021; Sedarmayanti, 2019). Validitas internal dipenuhi apabila item yang terdapat dalam kuesioner sudah menggambarkan yang akan diukur, sedangkan validitas eksternal jika penyusunan item pada kuesioner dilakukan berlandaskan berbagai ditemukannya fakta empiris. Validitas kuesioner wajib memenuhi ketentuan *construct validity* (validitas kontruks) dan *content validity* (validitas) dengan menggunakan *factor loading* yang lebih dari 0,4. Maka untuk sampel penelitian ini di ambil sebanyak 120 (seratus dua puluh) responden (Hair *et al*, 2018). Dengan demikian, Variabel validitas yang akan di uji terhadap kuesioner sebagai berikut:

Dari 12 indikator yang ada pada pengukuran variabel kepemimpinan transformasional, apabia mempunyai nilai *factor loading* yang lebih besar dari 0.4, dengan demikian dapat disimpulkan semua indikator telah *valid*.

Tabel 1 Hasil Uji Validitas Variabel kepuasan kerja (X2)

Dimensi	*Indikator*	*Loading Factor*	*Valid/not valid*
(X2) 1 Kepuasan Kerja intrinsic	Saya merasa puas dengan cara pemimpin saya memimpin bawahan	0.958	*Valid*
	Pemimpin saya sangat bijaksana dalam membuat Keputusan	0.954	*Valid*
(X2) 2 Kepuasan Kerja ekstrinsik	Saya melihat tugas yang diberikan merupakan perintah atau mandat yang harus diselesaikan sebaik mungkin	0.903	*Valid*
	Saya merasa nyaman dengan pekerjaan saat ini	0.916	*Valid*

Dari 4 indikator yang ada pada pengukuran variabel *job satisfatction, apabila* memiliki nilai *factor loading* yang lebih besar dari 0.4, sehingga bisa dinyatakan bahwa semua indikator telah *valid*.

Tabel 2. Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Z)

Dimensi	*Factor Loading*	*Loading Factor*	*Valid/not Valid*
Z (1) Motivasi intrinsic	Organisasi mendorong saya untuk bekerja	0.780	*Valid*
	Saya memiliki kemungkinan untuk maju dalam pekerjaan	0.786	*Valid*
	Saya merasa puas dengan gaji yang diperoleh	0.855	*Valid*
	Saya puas dengan banyaknya kegiatan free time yang organisasi atur	0.809	*Valid*
	Saya menyukai pekerjaan saya	0.613	*Valid*
	Secara pribadi penting untuk saya, sukses di organisasi	0.755	*Valid*
	Saya mendapatkan cukup feedback dari organisasi	0.556	*Valid*
Z (2) Motivasi ektrinsic	Saya dapat mempengaruhi tugas pekerjaan	0.800	*Valid*
	Saya puas dengan aliran informasi	0.769	*Valid*
	Saya membutuhkan keterampilan dalam tugas pekerjaan	0.728	*Valid*
	Saya dapat memilih di mana, kapan, dan bagaimana melakukan pekerjaan	0.637	*Valid*

Pekerjaan saya terlalu mudah dan berulang	0.877	*Valid*

Dari 12 indikator yang ada pada pengukuran variabel *job motivation,* apabila ke 12 indikator mempunyai nilai *factor loading* yang lebih besar dari 0.4, bisa dikatakan indikator tersebut telah *valid*.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Dimensi	*Factor Loading*	*Loading Faktor*	*Valid/not valid*
Y (1) *task performance*	Saya sukses merencanakan tugas dari suatu pekerjaan sehingga selesai tepat pada waktunya	0.743	*Valid*
	Perencanaan saya optimal	0813	*Valid*
	Saya mengingat hasil (output) yang harus dicapai	0.879	*Valid*
	Saya dapat memisahkan masalah utama dengan masalah lainnya di lingkungan kerja	0.733	*Valid*
	Saya mengetahui cara menentukan prioritas yang tepat	0.842	*Valid*
	Saya mampu bekerja dengan baik dengan usaha dan waktu yang minimal	0.787	*Valid*
	Kolaborasi dengan orang lain sangat produktif	0.648	*Valid*
Y (2) *contextual performance*	Saya mengambil tanggung jawab ekstra	0.703	*Valid*
	Saya memulai tugas baru sendiri, ketika tugas lama selesai.	0.667	*Valid*
	Saya mengambil tugas pekerjaan yang menantang, jika ada	0.741	*Valid*
	Saya bekerja untuk menjaga wawasan kerja saya tetap up-to-date	0.808	*Valid*
	Saya bekerja untuk menjaga keahlian pekerjaan saya tetap up-to-date	0.803	*Valid*
	Untuk menghadapi masalah baru, saya menemukan solusi kreatif.	0.720	*Valid*

Dari 13 indikator yang ada pada pengukuran variabel *job performance, apabila* memiliki nilai *factor loading* yang lebih besar dari 0.4, sehingga disimpulkan semua indikator telah *valid*.

Pengujian Reliabilitas

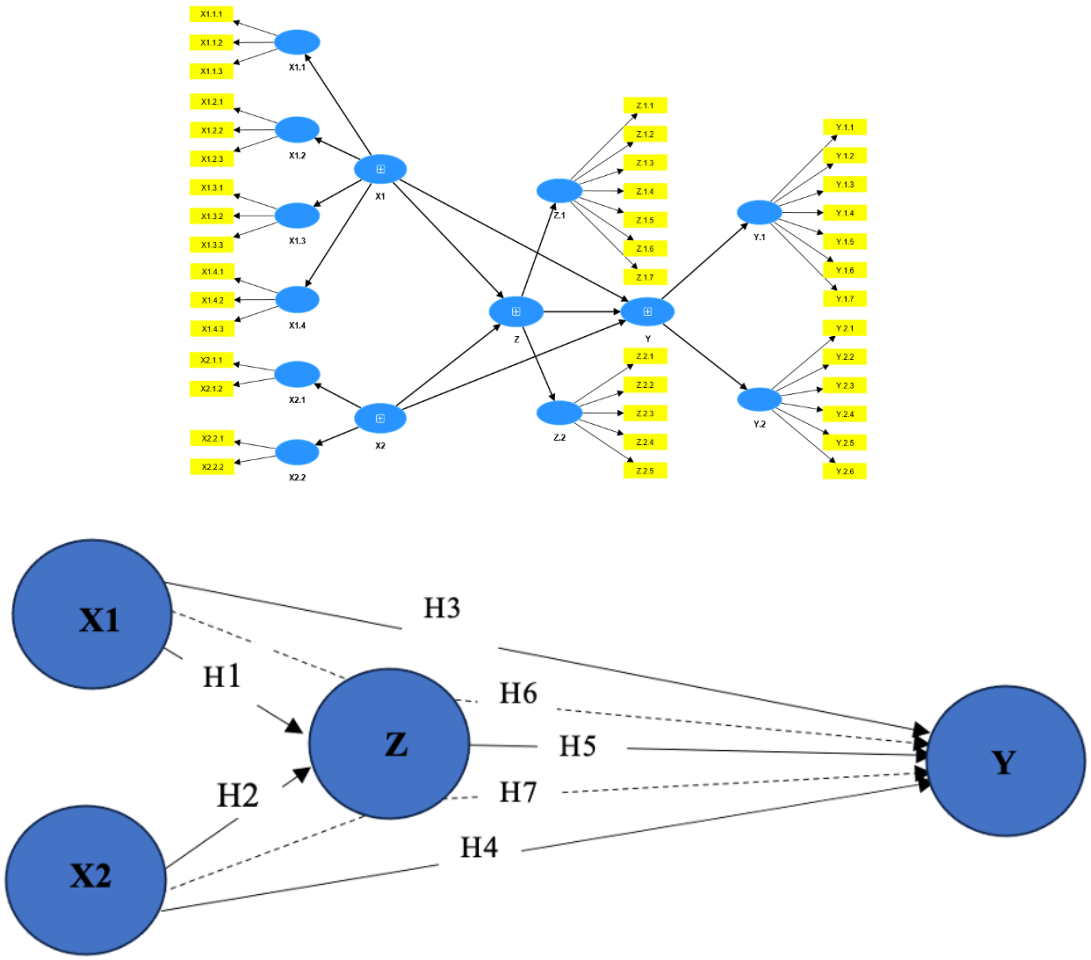
Pengujian reliabilitas menunjukkan konsistensi alat ukur pada berbagai *setting* waktu pengukuran. Reliabilitas alat ukur dinyatakan dalam ukuran koefisien korelasi. Koefisien korelasi bernilai 1 (satu) berarti reliabilitas sempurna sedangkan nilai 0 (nol) berarti tidak reliabel. Apabila nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0.6, indikator dinyatakan reliabel atau tepercaya (Sugiyono, 2018).

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Indikator	*Cronbach Alpha*	Keputusan
Transformasional Leadership	0.722	*realible*
Job Motivation	0.848	*realible*

Job Satisfaction	0.840	*realible*
Job Performance	0.863	*realible*

Apabila pada data pada tabel 4, seluruh indikator variabel penelitian menghasilkan nilai *Cronbach alpha* lebih dari 0.6, maka diperoleh kesimpulan seluruh indikator penelitian reliabel atau tepercaya.Berikut ujii hipotesis menggunakan analisis *full model* SEM dengan Smart PLS dengan efek mediasi.



Gambar 1 Model Struktural

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengajuan hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode statistik dengan menggunakan *Struktural Equation Model* (SEM). Menurut Sekaran dan Bougie (2016), metode ini dapat memprediksi perubahan – perubahan dalam variabel terikat (dependen) yang dikaitkan dengan perubahan yang terjadi pada variabel tidak terikat (independen). Batas toleransi yang digunakan adalah 5% (α=0,05) dengan dasar pengambilan sebagai berikut:

1. Jika p-value ≤ 0,05 maka H0 ditolak artinya terdapat pengaruh yang signifikan, kesimpulannya yang diambil, keputusan hipotesisi didukung.

2. Jika p-value > 0,05 maka H0 diterima artinya tidak terdapat pengaruh sigmifikan, kesimpulan yang diambil, keputusan hipotesis tidak terdukung.

Tabel 5
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values	Keputusan
1	Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	0.382	3.863	0.000	H1 Terdukung
2	Kepuasan Kerja -> Motivasi Kerja	0.508	5.793	0.000	H2 Terdukung
3	Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0.347	2.905	0.004	H3 Terdukung
4	Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	-0.149	0.913	0.361	H4 Tidak terdukung
5	Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.539	3.696	0.000	H45 Terdukung
6	Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.206	2.966	0.003	H6 Terdukung
7	Kepuasan Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.274	2.696	0.007	H7 Terdukung

Berdasarkan tabel 5 dapat dijelaskan sebagai berikut :

Hipotesis 1

Hipotesis 1 menguji pengaruh Kepemimpinan transforamsional terhadap motivasi kerja dengan bunyi hipotesis nol (Ho) dan hipotesis alternatf (Ha) sebagai berikut :

Ho1: Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap motivasi

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motovasi kerja

Dari hasil pengujian hipotesis hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja maka :

Uji pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja menghasilkan nilai T statistics sebesar 3.863 dengan nilai p-value sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 dan p-value < 0.05. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja. Koefisien yang dihasilkan bernilai positif yakni 0.382. Dengan demikian dapat diartikan, semakin baik Kepemimpinan Transformasional maka cenderung meningkatkan Motivasi Kerja. Sehigga hipotesis 1 diterima.

Hipotesis 2

Hipotesis 2 menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dengan bunyi hipotesis nol (Ho) dan hipotesis alternatif (Ha) sebagai berikut:

Ho2: Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja
H2: Kepuaan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja

Dari hasil pengujian hipotesis maka di dapat hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap motivasi kerja sebagai berikut;

Uji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja menghasilkan nilai T statistics sebesar 5.793 dengan nilai p-value sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 dan p-value < 0.05. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja. Koefisien yang dihasilkan bernilai positif yakni 0.508. Dengan demikian dapat diartikan, semakin tinggi Kepuasan Kerja maka cenderung meningkatkan Motivasi Kerja Sehingga hipotesis 2 diterima.

Hipotesis 3

Hipotesis 3 menguji pengaruh kepemimpinan trnasformasional terhdapa kinerja pegawai dengan bunyi hipoteis nol (Ho) dan hipotesis alternatif (Ha) sebagai berikut:

Ho3: Kepemimpinan transformasional tidak bepengaruh terhadap kinerja pegawai
H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Uji pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai menghasilkan nilai T statistics sebesar 2.905 dengan nilai p-value sebesar 0.004. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 dan p-value < 0.05. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. Koefisien yang dihasilkan bernilai positif yakni 0.347. Dengan demikian dapat diartikan, semakin baik Kepemimpinan Transformasional maka cenderung meningkatkan Kinerja Pegawai. Sehigga hipotesis 3 diterima.

Hipotesis 4

Hipotesis 4 menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan bunyi hipotesis nol (Ho) dan hipotesi alternatif (Ha) sebagai berikut:

Ho : kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
H4: kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Uji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai menghasilkan nilai T statistics sebesar 0.913 dengan nilai p-value sebesar 0.361. Hasil pengujian tersebut bahwa nilai T statistics < 1.96 dan p-value > 0.05. Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga hipotesis 4 ditolak.

Hipotesis 5

Hipotesis 5 menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan bunyi hipotesis nol (Ho) dan hipotesi alternatif (Ha) sebagai berikut:

Ho: Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
H4: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Uji pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai menghasilkan nilai T statistics sebesar 3.696 dengan nilai p-value sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut

menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 dan p-value < 0.05. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Koefisien yang dihasilkan bernilai positif yakni 0.539. Dengan demikian dapat diartikan, semakin tinggi Motivasi Kerja maka cenderung meningkatkan Kinerja Pegawai. Sehigga hipotesis 5 diterima.

Hipotesis 6

Hipotesis ke - 6 (enam) menguji kepemimpinan transformasional kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dengan bunyi hipotesis nol (Ho) dan hipotesi alternatif (Ha) sebagai berikut:

Ho6 : Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasikerja.

H6 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasikerja

Uji pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja menghasilkan nilai T statistics sebesar 2.966 dengan nilai p-value sebesar 0.003. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 dan p-value < 0.05. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja. Dengan demikian dapat diartikan bahwa Motivasi Kerja mampu secara signifikan memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga hipotesis 6 diterima.

Hipotesis 7

Hipotesis ke -7 (tujuh) menguji kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dengan bunyi hipotesis nol (Ho) dan hipotesi alternatif (Ha) sebagai berikut:

Ho7: Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

H7: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Uji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja menghasilkan nilai T statistics sebesar 2.696 dengan nilai p-value sebesar 0.007. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 dan p-value < 0.05. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja. Dengan demikian dapat diartikan bahwa Motivasi Kerja mampu secara signifikan memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga hipotesis 7 diterima.

Pembahasan Penelitian

Hipotesis 1 (satu) menguji pengaruh dari kepemimpinan trnasformasional terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukan adanya pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Hal ini menujukan bahwa pemimpian dengan gaya kepemimpinan transformasional didalam suatu organisasi atau instansi akan mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi dari pribadi pegawai. Hasil

penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya Cristin Anggriani, Ferdinand, Peridawati (2022) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Hipotesis 2 (dua) Menguji dari kepuasan kerja terhadap motivasi. Hasil penelitian menunjukan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini kepusan kerja memegang peran penting dalam memotivasi pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Nurul Hidayati dan Helmi Buyung aulia Safriza (2022) yang menyatakan secra parsial kepuasan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi karyawann.

Hipotesis 3 (tiga) menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukan terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan trasnformasinla terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian sejalan dan diperkuta oleh penelitian sebelumnya yaitu Al-Amin (2017), Mangkunegara dan Hudin (2016), Manzoor *et al,* (2019) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, produktivitas dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian Buil *et al.* (2019) yang melaporkan hubungan positif anta kepemimpinan trasnformasional dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian J. Alwali dan W. Alwali (2022) yang menemukan bahwa tidak ada pengaruh signiikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 4 (empat) menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukan tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukan bahwa kepuasan kerja belum mampu mempengaruhi secara signifikan pada meningkatnya kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hunefeld Gerstenberg dan Huffmeier (2020) yang menunjukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh pad kinerja pegawai, serta penelitian yang dilakukan oleh Assafasi dan Altahat (2021) yang melaporkan tidak terdapat hubungan signifikan anatara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 5 (lima) menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukan terdapat pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukan pentingnya motivasi kerja dalam neningkatkan kinerja pegawai yang tentinya akan berdampak pada meningkatnya produktivitas dan efektivitas organisasi. Hal ini juga dapat menunjukan bahwa job motivasi dapat mendorong kinerja pegawai. Pegawai yang emiliki motivasi dalam bekerja akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Hipotesis 6 (enam) Menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai intervening. Hal ini menunjukan peran motivasi kerja sangat penting dan mampu memediasi kepemimpinan trasformasional terhadap

peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan Yayan Hendrayana, Khalisah Ika Putri, Iis Mulianingsih, Hani Handayani (2024) yang menyatakan motivasi memainkan peranan penting sebagai penghubung antara variabel independen (gaya kepemimpinan) dengan variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Dikuatkan juga dengan hasil penelitian dari I. N. Laifah, *et al* (2023) yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifiakan kepemimpinan transformasinal terhadap kinerja pegawai dan motivasi berperan positif menjadi mediasi.

Hipotesis 7 (tujuh) menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh motivasi pegawai. Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawi yang di intervening motivasi kerja. Hal ini menunjukan bahwa motivasi kerja dapat berperan sebagai mediasi dengan signifikasn kepuasn kerja dalam peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini di kuatkan penelitian sebelumnya oleh Setiawan et al. (2024) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, yang selanjutnya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja mampu memediasi dalam hubungan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dan penelitian tesis Edi Sugihandoyo (2021) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan selanjutnya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyaan. Motivasi kerja memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan tidak menjadi mediasi atara hubungan variabel kepuasan kerja dan varibel kinerja karyawan dalam penelitian Agus Setiawan, Toni herlambang, abadi Sanosra (2024).

KESIMPULAN

Penelitian di Sekolah Global Prestasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang ditandai oleh kepercayaan bersama, apresiasi terhadap gagasan karyawan, perhatian emosional, serta pengakuan profesional, berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Namun, kinerja tidak hanya ditentukan oleh motivasi dan kepemimpinan, melainkan juga oleh faktor-faktor lain seperti kecerdasan, kedewasaan, hubungan sosial, dorongan berprestasi, serta iklim dan budaya organisasi, etos kerja, disiplin, dan kompetensi. Motivasi memainkan peran penting, tetapi tanpa dukungan dari organisasi dan kepemimpinan yang profesional, semangat kerja dapat menurun. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk memasukkan variabel kontekstual organisasi dan atribut personal karyawan sebagai mediator atau moderator, serta menggunakan pendekatan longitudinal dan multi-responden agar hasilnya lebih menyeluruh dan aplikatif dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan pendidikan.

REFERENSI

Abbas, J, Khan, un N., N, Ali, B., S, Kumari, &, & K. (2021). Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence International Journal of Organizational Leadership. *International Journal of Organizational Leadership*, *10*.

Aboramadan, M, Dahleez, &, & A, K. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development*, *39*(7/8), 869–893. https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499

Ahsan, U, M., Nasir, M, Abbas, &, & J. (2020). Examining the causes of plastic bags usages and public perception about its effects on the natural environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *10*(10), 80–96. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i10/7919

Alrowwad, A, Abualoush, &, & H, S. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among kepemimpinan transformasional, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, *39*(2), 196–222. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062

Asriani, A., Mintarti, S., & Za, S. Z. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, *16*(3), 217–234.

Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderating. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, *13*(1), 1–14.

Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, *4*(1), 134–151.

Kurniawan, A., Y, Wardi, &, & Y. (2020). Influence of Transformational Leadership and Compensation on employee Performance with Work Motivation as Mediation Variable in Bank Nagari Main Branch Padang. *Journal of Atlantis Press*. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.2011126.085

Lestari, A. N., & Suryani, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT The Univenus, Kragilan Serang Tahun 2018). *Tirtayasa Ekonomika*, *13*(2), 274–299.

Mantouw, M, G., Pio, J, R., Punuindoong, &, & Y, A. (2022). Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Girian Kota Bitung. *Productivity*, *3*(1), 54–60.

Pietama, A. C. (2022). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Satuan Polisi Lalu Lintas Resor Dumai). *Postgraduate Management Journal*, *1*(2), 1–10.

Prayoga, Y, Hendry, M, R. S., Safri, H, Nasution, F, M., Harahap, &, & A. (2020). The Effect of Employee Retention, Rotation of Work, Working Environment and Working Spirit to Employee Performance with Intention Turnover as The Intervening Variables. *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*, *5*(4), 415–419.

Rahmawati, A, Adiwati, &, & R, M. (2021). Pengaruh Mutasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Karimunjawa Surabaya. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis UNISNU Jepara*, *18*(2), 131–142.

Sasongko, A. G., Hairudinor, H., & Syafari, M. R. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Mining Support Division PT Kaltim Prima Coal. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, *10*(1), 62–72.

Sedarmayanti. (2019). Pengaruh Mutasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Di Lingkungan PT Pegadaian (Persero). *Jurnal Manajemen Maranatha*, *18*(2), 103–114.

Setiawan, A, Herlambang, T, Sanorsa, &, & A. (2024). Analisis peran kepemimpinan Transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai mediasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntasi*, *2*(8).

Setioningtyas, P, W., Dyatmika, &, & W, S. (2020). Pengaruh Mutasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Cipta Aneka Selera Indonesia. *Majalah Ekonomi*, *25*(1), 19–28.

Surya, & D, C. (2022). *Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention Dengan Affective Commitment Sebagai Variabel Pemediasi Pada Karyawan (Studi Pada: SUPER DAZZLE GEJAYAN)*.

Susilo, J, Satrya, &, & H, I. G. B. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Karyawan Kontrak. *E Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, *8*(6), 3700.

Tirtasari, R, & Parwoto, &. (2021). The Effect of Compensation, Career Development, and Job Rotation on Turnover Intention (A Study Of Operation Officer Employees In 105 Visa Service Company). *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*, *6*(7), 1345–1352.

Tirtowaluyo, E, Turangan, &, & A, J. (2022). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja PT Mitra Andalan Valasindo. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, *4*(3), 721–730.

Wulandari, P, Frianto, &, & A. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Suncity Festival Madiun. *Jurnal Ilmu Manajemen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya*, *10*(2), 554–565.

Yaningsih, A, T., Triwahyuni, &, & E. (2022). Pengaruh Pengawasan, Beban Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, *19*(1), 604–613.

Yulyani, U., Echdar, S., & Rahwandi, D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mandiri Utama Finance. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan MASSARO*, *3*(1), 11–21.

Copyright holder:
Maria Agnes Fridajani, Suyanto (2025)

First publication right:
Syntax Idea

This article is licensed under: