

**PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
DI KECAMATAN SEMARANG BARAT**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat sarjana S2

Program Magister Manajemen



**Disusun oleh:**

**YULI SETIYA WIGATI**  
NIM : 20402400502

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
DI KECAMATAN SEMARANG BARAT**

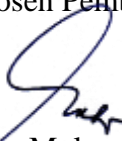
Disusun Oleh:

**YULI SETIYA WIGATI**  
**NIM : 20402400502**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Semarang, 1 Agustus 2025

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Mulyana., SE., MSi.  
NIK. 210490020

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

**PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
DI KECAMATAN SEMARANG BARAT**

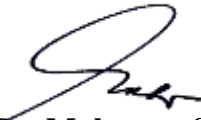
Disusun Oleh:

**YULI SETIYA WIGATI  
NIM : 20402400502**

Telah dipertahankan di depan Penguji  
pada tanggal 8 Agustus 2025

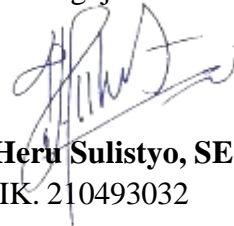
**Susunan Dewan Penguji**

Pembimbing



**Prof. Dr. Mulyana., SE., MSi.**  
NIK. 210490020

Penguji I



**Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, MSi**  
NIK. 210493032

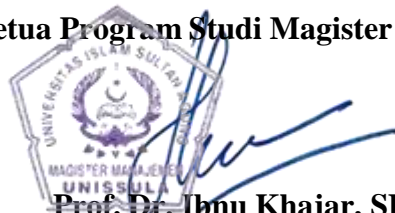
Penguji II



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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 8 Agustus 2025

**Ketua Program Studi Magister Manajemen**



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi**  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : YULI SETIYA WIGATI

NIM : 20402400502

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Guru Melalui Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja di Kecamatan Semarang Barat” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

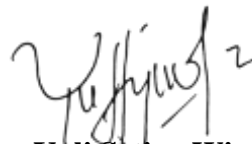
Semarang, 1 Agustus 2025

Pembimbing

Disusun Oleh:



**Prof. Dr. Mulyana., SE., MSi.**  
**NIK. 210490020**



**Yuli Setiya Wigati**  
**NIM : 20402400339**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memberikan bukti empiris mengenai peningkatan kinerja guru melalui kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja di kecamatan Semarang Barat. Dalam penelitian ini juga dikaji pengaruh motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada relasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 132 guru. Metode pengumpulan data melalui kuesioner skala likert 1-5. Data dianalisis menggunakan aplikasi Smart PLS. Temuan hasil analisis data dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru.

## ***ABSTRACT***

This study aims to analyze and provide empirical evidence regarding the improvement of teacher performance through transformational leadership and work motivation in the West Semarang sub-district. This study also examines the influence of work motivation as a mediating variable in the relationship between transformational leadership and teacher performance. The sample size for this study was 132 teachers. The data collection method was through a Likert scale questionnaire of 1-5. Data were analyzed using the Smart PLS application. The findings of the data analysis indicate that transformational leadership has a significant influence on teacher performance. Work motivation has a significant influence on teacher performance. Transformational leadership has a significant influence on work motivation. Work motivation has a mediating effect on teacher performance.

**Keywords:** Transformational Leadership, Work Motivation, and Teacher Performance.

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Guru Melalui Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Di Kecamatan Semarang Barat”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan arahan berbagai pihak yang mendukung baik para Dosen, sahabat karib dan keluarga. Untuk itu saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Mulyana., SE., MSi. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
3. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyio. SE, M.Si dan Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM selaku Penguji yang telah memberikan kritik dan saran konstruktif dalam penyempurnaan tesis ini sehingga lebih bernilai.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmunya.
5. Seluruh staff Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan yang terbaik.

6. Seluruh sahabat karib yang selalu memberikan do'a dan support terbaiknya sehingga saya bisa menyelesaikan serangkaian penelitian dengan lancar.

Semoga amal ibadah mereka mendapatkan imbalan dari Allah SWT. Peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat kekurangan, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan perkembangan khazanah keilmuan.

Semarang, 22 Agustus 2025

Penulis,

**YULI SETIYA WIGATI**

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Pernyataan Keaslian Tesis.....	iv
Abstrak.....	v
<i>Abstract</i> .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel .....	v
Daftar Gambar .....	vi
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian .....	7
BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kinerja Guru .....	8
2.2 Motivasi Kerja .....	12
2.3 Kepemimpinan Transformasional.....	19
2.4 Pengembangan Hipotesis.....	21
2.5 Model Empirik Penelitian.....	24

BAB III. METODE PENELITIAN.....	26
3.1 Jenis Penelitian .....	26
3.2 Populasi dan Sampel.....	26
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	27
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	28
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	28
3.6 Teknik Analisis Data .....	30
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	39
4.1. Gambaran Umum Responden .....	39
4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	42
4.3. Analisis Pengujian <i>Outer Model</i> .....	43
4.4. Hasil Pengujian Struktural Model ( <i>Inner Model</i> ).....	48
4.5. Pengujian Hipotesis .....	49
4.6. Pengujian <i>R-Square</i> .....	52
4.7. Pembahasan .....	52
BAB V. PENUTUP .....	58
5.1. Kesimpulan.....	58
5.2. Saran .....	58
DAFTAR PUSTAKA.....	60
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	63

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Capaian Kinerja guru SD Kec. Semarang Barat.....	3
Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian .....	29
Tabel 4.1. Deskripsi Responden .....	39
Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian .....	42
Tabel 4.3. Hasil Uji <i>Convergent Validity</i> .....	44
Tabel 4.4. Hasil Uji <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i> .....	45
Tabel 4.5. Hasil Uji <i>Fornell-Larcker Criterion</i> .....	46
Tabel 4.6 Hasil Uji <i>Construct Reliability</i> .....	47
Tabel 4.7 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung .....	49
Tabel 4.7. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....	51
Tabel 4.8. Nilai <i>R-Square</i> .....	52

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Model empirik penelitian .....	25
---	----

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja guru di sekolah sangat penting peranannya dalam tercapainya tujuan sekolah. Masalah kinerja menjadi pantauan dari berbagai pihak, kinerja pemerintah bisa dinikmati masyarakat dan kinerja guru bisa dinikmati oleh siswa maupun orang tua siswa. Berbagai usaha dilakukan agar tercapainya kinerja yang baik. Pemerintah sudah memberikan perhatian kepada dunia pendidikan dan sudah disosialisasikan, anggaran pendidikan yang diamanatkan Undang-Undang 20 % sudah mulai dilaksanakan. Maka seharusnya kinerja guru menjadi prioritas dari semua pihak.

Guru yang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, dapat diartikan bahwa guru memiliki kinerja yang baik pula. Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, guru sebagai pengemban tugas dan tanggung jawab keberhasilan tujuan pembelajaran diharuskan memiliki kinerja yang baik dan optimal agar tujuan dari pembelajaran dapat tercapai sepenuhnya.

Supardi (2014) menjelaskan kinerja guru adalah suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru selama melakukan aktivitas pembelajaran. Kinerja guru yang optimal berawal dari

penguasaan guru dalam kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru pada umumnya, yang kemudian dibekali pengalaman mengajar dan belajar akan menjadikan seorang guru matang dalam penguasaan kompetensi-kompetensi tersebut. Sehingga pengoptimalisasian kinerja guru dalam pembelajaran dipastikan dapat menunjang dan memiliki pengaruh yang besar bagi keberhasilan pembelajaran.

Beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru antara lain motivasi kerja dan kepemimpinan. Edy (2018) menjelaskan motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung tercapainya kinerja yang maksimal, karena motivasi adalah keadaan intern diri seseorang yang mengaktifkan dan mengarahkan tingkah lakunya kepada sasaran tertentu.

Motivasi untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas suatu organisasi. Tanpa adanya motivasi untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai. Maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan instansi/organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini semakin baik motivasi maka akan semakin baik kinerja dari seorang guru.

Motivasi kerja merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan setiap individu untuk mencapai kinerja yang baik atau hal yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Dimana motivasi kerja ini membuat setiap individu menjadi semangat atau mempunyai dorongan untuk mempengaruhi setiap individu dalam bekerja. Motivasi kerja merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan setiap individu untuk mencapai target atau hal yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Dimana motivasi kerja ini membuat setiap individu menjadi semangat atau mempunyai dorongan untuk mempengaruhi setiap individu dalam bekerja.

Menurut Bass dan Avolio (2011: 159), bahwa faktor yang menjadi pondasi dari kepemimpinan transformasional terdapat empat faktor, yaitu: (1). *Idealized influence* (kharisma), yaitu memberi wawasan serta kesadaran akan misi visi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan kepada bawahannya. (2). *Inspirational motivation* (motivasi inspiratif), yaitu menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. (3). *Individualized consideration* (konsiderasi individual) yaitu memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi dan (4). *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) yaitu meningkatkan rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama (Suwatno dan Priansi, 2013).

Berangkat dari permasalahan kepemimpinan transformasional di atas, permasalahan-permasalahan yang sering seperti masih rendahnya kualitas dan tugas

yang diberikan oleh pegawainya sehingga tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan tidak tersampaikan sebagaimana mestinya. Adanya pegawai yang tidak mengerti mengenai arahan-arahan yang diberikan oleh pimpinan, hal ini disebabkan karena masih kurangnya pimpinan dan bawahan mengadakan pertemuan baik secara formal maupun informal yang nantinya hal tersebut secara tidak langsung dapat menstimulus/menggiatkan pimpinan/bawahan mengenai keinginan masing-masing pihak. Masih kurangnya kesempatan dari pimpinan untuk mengadakan pertemuan rutin sebagai sarana evaluasi kerja masing-masing guru.

Berdasarkan hasil observasi peneliti diperoleh data kondisi kinerja guru SD di kecamatan Semarang Barat dalam 3 tahun terakhir. Indikasi kinerja guru dapat dilihat dari beberapa aspek, sebagaimana tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1. Capaian kinerja guru SD Kec. Semarang Barat

No	Aspek	2022	2023	2024	Keterangan
1.	Kualitas kerja dalam pembelajaran	83%	85%	84%	Fluktuatif
2.	Ketepatan waktu datang dan pulang	84%	83%	80%	Turun
3.	Inisiatif dalam pembelajaran	82%	84%	83%	Fluktuatif
4.	Kemampuan mengelola pembelajaran	85%	87%	86%	Fluktuatif
5	Komunikasi dengan siswa	85%	84%	84%	Turun - Stagnan

Sumber: dok 2025, diolah.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa beberapa aspek kinerja guru mengalami kondisi yang berubah-ubah, adakalanya turun, stagnan maupun fluktuatif pada tiap tahunnya. Hal ini bisa dikarenakan faktor internal dan eksternal seperti tingkat motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah.

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dilakukan Pariesti, dkk (2022), Putra dan Sudibya (2019), bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dimana jika kepemimpinan transformasional berjalan dengan baik dan efektif maka dapat memberikan efek pada peningkatan kinerja. Hasil penelitian lain menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Fadilah, dkk, 2023; Negoro & Rachmawati, 2023). Penelitian I Gde Adnyana Sudibya (2019), Ramadani Antasurya (2013), Ahmad Prayudi (2020), menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, penelitian Pragiwani, dkk (2020), Kasyifillah & Prijati (2021), dan Hidayat (2021) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Peningkatan kinerja guru melalui kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja di Kecamatan Semarang Barat”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena lapangan dan *research gap* tersebut, maka masalah penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja guru melalui kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja di kecamatan Semarang Barat. Adapun pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru di kecamatan Semarang Barat?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di kecamatan Semarang Barat?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja di kecamatan Semarang Barat?
4. Apakah motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di kecamatan Semarang Barat?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasar rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di kecamatan Semarang Barat.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja guru di kecamatan Semarang Barat.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja di kecamatan Semarang Barat.

4. Untuk mengetahui seberapa besar kemampuan motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di kecamatan Semarang Barat.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis.

##### **1. Manfaat Teoretis**

Menambah khasanah ilmu pengetahuan serta memberikan masukan dalam rangka penyusunan konsep-konsep baru terutama untuk pengembangan pemikiran dalam memecahkan permasalahan yang berhubungan dengan kinerja guru.

##### **2. Manfaat Praktis**

###### **a. Bagi Kepala Sekolah;**

Diharapkan bisa memberikan masukan untuk selalu memberikan pola kepemimpinan yang bisa meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru.

###### **b. Bagi guru;**

1) Diharapkan bisa memberikan masukan agar selalu termotivasi dalam mengelola pembelajaran.

2) Diharapkan bisa memberikan masukan guru agar selalu meningkatkan kinerja guna perbaikan mutu pendidikan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja Guru**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja Guru**

Wibowo (2017) kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Supardi (2014) kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.

Menurut Hamzah (2013: 93), kinerja guru merupakan gambaran hasil kerja yang dilakukan pendidik terkait dengan tugas yang diembannya dan merupakan tanggung jawabnya. Sedangkan menurut Adebola (dalam Falendra Kumar Sudan, 2011, hlm. 41) bahwa: *Teacher job performance is the measure of the degree of effective coverage of the expected content of the curriculum by the teacher. It is thus a function of how the content of the school's work is effectively accomplished.* (Kinerja guru merupakan ukuran tingkat efektifitas capaian isi kurikulum yang diharapkan. Dengan kata lain berkaitan dengan bagaimana isi pekerjaan di sekolah dapat dicapai secara efektif).

Wahyudi (2012) menjelaskan kinerja guru adalah hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan

tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang meliputi menyusun program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi dan analisis evaluasi. Menurut Supardi (2014) kinerja guru adalah suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru selama melakukan aktivitas pembelajaran.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah suatu bentuk hasil kerja yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah yang secara implementasi meliputi menyusun program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi dan tindaklanjut.

#### 2.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kualitas dalam pembelajaran sangat ditentukan oleh kualitas kinerja guru, karena pada dasarnya kinerja guru merupakan kinerja yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah sebagai pendidik. Setiap tindakan atau pekerjaan yang dilakukan tentu ada yang mempengaruhi baik dalam diri sendiri maupun dari luar diri individu. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari faktor yang mempengaruhinya.

Mangkunegara (2007), mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor kemampuan secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*). Apabila seorang pegawai memiliki

kemampuan yang tinggi dengan pendidikan yang memadai maka ia akan mudah untuk mencapai kinerjanya. Sedangkan faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Seorang pegawai dapat mencapai kinerja yang maksimal apabila ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan.

Prawirosentono (2018) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sebagai berikut:

- 1) Efektivitas dan efisien; efektivitas suatu ukuran yang ditunjukkan oleh kenyataan bahwa tujuan orang tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Efisien berkaitan dengan jumlah yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan;
- 2) Otoritas dan tanggung jawab (*Authority and Responsibility*), Authority (otoritas) adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu kegiatan organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang peserta organisasi kepada para anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan sesuai dengan kontribusinya (sumbangan tenaganya). Perintah tersebut menyatakan apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dikerjakan dalam organisasi bersangkutan. Authority juga dapat diartikan sebagai wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain

untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada masing-masing orang tersebut. Dalam hal ini misalnya guru memberikan tugas/kegiatan kepada anak didiknya. Sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemimpinan wewenang tersebut;

- 3) Disiplin (*Discipline*), secara umum disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Sedangkan disiplin guru adalah ketaatan guru menghormati perjanjian kerja di mana dia bekerja. Dalam hal ini meliputi disiplin waktu dan disiplin kerja;
- 4) Inisiatif (*Initiative*), inisiatif dalam hal ini berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

### 2.1.3 Indikator Kinerja Guru

Majid (2019), menyatakan aspek atau indikator yang diukur dari variabel kinerja guru meliputi a) merencanakan pembelajaran, yaitu suatu proses yang berhubungan dengan kemampuan guru dalam proses penyusunan program kegiatan pembelajaran, b) melaksanakan pembelajaran, yaitu inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media, dan sumber belajar serta penggunaan metode strategi pembelajaran, dan c) mengevaluasi pembelajaran, yaitu kegiatan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan proses pembelajaran yang telah dilakukan.

Menurut Siagian (1995) indikator dari aspek-aspek kinerja guru sebagai berikut:

a. Kualitas kerja (*Quality of Work*)

Terdiri atas hasil kerja yang diperoleh, kesesuaian hasil kerja dengan tujuan organisasi dan manfaat hasil kerja.

b. Ketepatan waktu (*Promptness*)

Terdiri atas penataan rencana/kegiatan rencana kerja, ketepatan rencana kerja dengan hasil kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.

c. Inisiatif (*Initiative*)

Terdiri atas pemberian ide/gagasan dalam berorganisasi dan adanya tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

d. Kemampuan (*Capability*)

Terdiri atas kemampuan yang dimiliki, keterampilan yang dimiliki, dan kemampuan memanfaatkan sumber daya atau potensi.

e. Komunikasi (*Communication*)

Terdiri atas komunikasi internal organisasi, komunikasi eksternal organisasi, dan relasi serta kerjasama dalam pelaksanaan tugas.

## **2.2 Motivasi Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berisikan langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan

individual maupun organisasi. Keberhasilan pengelolaan perusahaan bisnis sangat ditentukan oleh efektivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Dalam hal ini, seorang manajer harus memiliki teknik yang dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja, antara lain dengan memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan ketentuan yang berlaku.

Menurut Samsudin (2015), “motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau sekelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang ditetapkan. Menurut Sunyoto (2015), motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Menurut Fahmi (2013), “motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan.

Berdasarkan pengertian motivasi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi atau keadaan dimana dimaksudkan untuk mempengaruhi maupun mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu atau tindakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup seperti yang diinginkan. Dengan adanya motivasi dalam diri seseorang, maka akan dengan mudah untuk mengarahkan dan menggerakkan orang tersebut untuk melakukan sesuatu hal seperti yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Motivasi untuk setiap individu dalam melakukan sesuatu pada dasarnya berbeda-beda, sehingga hal ini menjadi salah satu masalah yang harus

dihadapi oleh manajemen karena motivasi yang menurun dalam diri karyawan akan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

### 2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi yang ada dalam diri individu lazimnya tidak selalu sama dan cenderung dapat berubah dengan cepat dimana perubahan motivasi dalam diri individu disebabkan oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia harus mengetahui faktor yang mendominasi perubahan motivasi dalam diri individu. Menurut Sutrisno (2014), ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi dalam diri karyawan, yaitu”:

#### 1. Faktor intern, terdiri dari :

- a) Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.
- b) Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami untuk kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja”.
- c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau

mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras”.

- d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.
- e) Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukan itu masih termasuk bekerja juga.

## 2) Faktor ekstern, terdiri dari:

- a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan dan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut”.

- b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri serta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah

bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja pada karyawan.

c) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja pada karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para karyawan ini menguasai liku-liku. Pekerjaan dan penuh dengan sifat kepemimpinan maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat”.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berhadapan akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

e) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap

karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya menghadapi kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercayai, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan”.

f) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja sama antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa ada banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi motivasi yang ada dalam diri seseorang. Oleh sebab itu, sangat sulit untuk menentukan satu persatu secara spesifik faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang. Akan tetapi, secara umum pada dasarnya setiap individu ataupun sebagian besar individu yang bekerja di perusahaan mempunyai motivasi yang hampir sama mengapa harus bekerja di perusahaan.

### 2.2.3 Indikator Motivasi Kerja

Indikasi yang menunjukkan bahwa motivasi itu dapat memacu kinerja para karyawan dapat ditunjukkan dari pendapat para ahli. Afandi (2018: 29) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut:

1. Balas jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima karyawan karena jasanya yang dilibatkan padaperusahaan.

2. Kondisi kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

3. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

4. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

## **2.3 Kepemimpinan Transformasional**

### **2.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Wang and Huan (dalam Pariesti, 2021), Kepemimpinan Transformasional adalah interaksi dua atau orang lebih dalam suatu kelompok terstruktur atau struktur ulang terhadap situasi persepsi dan harapan anggota. Kusuma, A. (2016) kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan-perubahan nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Menurut Pambudi et.al. (2016), Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah dimana pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut sehingga mereka merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpinnya. Gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Dari pendapat di atas maka dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi daripada apa yang mereka butuhkan. Interaksi yang

timbul antara pemimpin dengan bawahannya ditandai dengan pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya menjadi seorang yang merasa mampu dan termotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin transformasional mampu mempengaruhi pengikutnya sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

### 2.3.2 Karakteristik kepemimpinan transformasional

Menurut Senny et.al. (2018) bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. Menciptakan visi dan kekuatan misi
2. Menanamkan kebanggaan pada diri bawahan
3. Memperoleh dan memberikan penghormatan
4. Menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan
5. Mengkomunikasikan harapan tertinggi
6. Menggunakan simbol untuk menekan usaha tinggi
7. Mengeskpresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana
8. Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecah masalah secara hati hati pada bawahan
9. Memberikan perhatian secara personal
10. Membimbing dan melayani tiap bawahan secara individual
11. Melatih dan memberikan saran-saran
12. Menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan.

### 2.3.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Wang and Huan (2009), indikator kepemimpinan transformasional meliputi 4 aspek, yaitu:

1. Idealized influence
2. Inspirational motivation
3. Intellectual stimulation
4. Individualized consideration

## 2.4 Pengembangan Hipotesis/Hubungan antar Variabel

### 2.4.1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru

Bass (dalam Yukl, 2015) menjelaskan kepemimpinan transformasional merupakan suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Hal ini senada dengan beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan para peneliti dengan berbagai hasil yang beraneka ragam. Penelitian Pariesti, dkk

(2022), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian Putra dan Sudibya (2019), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dimana jika kepemimpinan transformasional berjalan dengan baik dan efektif maka dapat memberikan efek pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kepemimpinan transformasional sangat baik digunakan oleh korsatpen di Semarang Barat, karena kepemimpinan transformasional ini dapat membantu dalam meningkatkan kinerja guru di Semarang Barat.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H.1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru

#### **2.4.2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru**

Soegiri (2004) dalam Antoni (2006) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja pegawai sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk linear dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja pegawai akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (As'ad, 2013).

Hal ini senada dengan beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan para peneliti dengan berbagai hasil yang beraneka ragam. Penelitian I Gde Adnyana Sudibya (2019), menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Ramadani Antasurya (2013), menyimpulkan bahwa secara statistik motivasi kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Penelitian Ahmad Prayudi (2020), menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka motivasi sangat baik dimiliki oleh guru di korsatpen di Semarang Barat, karena motivasi yang tinggi dapat membantu guru di korsatpen di Semarang Barat dalam meningkatkan kinerja secara maksimal.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H.2: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru

#### **2.4.3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja**

Kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi individu untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan mendahulukan kepentingan organisasi dan mengesampingkan kepentingan pribadi, (Kreitner et al., 2014). Menurut Yukl (2006) terdapat tiga jenis perilaku transformasional yaitu pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual serta adanya revisi dari teori tersebut dan menambahkan perilaku transformasional lainnya yaitu motivasi inspirasional. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan

transformatif ini diasumsikan akan mampu menjadikan pegawai memiliki motivasi yang lebih baik dan meningkat dalam organisasi atau lembaga tempat bekerja.

Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan oleh Saputro (2021), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif berhubungan positif dengan motivasi. Penelitian Pariesti (2022) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Sementara, penelitian Siswatiningsih (2018) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kepemimpinan transformatif akan sangat baik jika diimplementasikan di kersatpen kecamatan Semarang Barat, karena kepemimpinan transformatif ini dapat membantu guru dalam meningkatkan motivasi kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H.3: Kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

#### **2.4.3. Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Guru**

Kusuma, A. (2016) kepemimpinan transformatif dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan-perubahan nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju

perubahan yang lebih baik di masa depan. Gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan pegawai. Sehingga, diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Samsudin (2015), motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau sekelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang ditetapkan. Menurut Sunyoto (2015), motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Dalam hal ini, juga diasumsikan, bahwa motivasi kerja dipandang bisa menjadi mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan para peneliti dengan hasil yang berkebalikan. Penelitian Pariesti, dkk (2022), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian Putra dan Sudibya (2019), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dimana jika kepemimpinan transformasional berjalan dengan baik dan efektif maka dapat memberikan efek pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, hasil penelitian lain oleh Fadilah, dkk (2023), Negoro dan Rachmawati (2023) menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka motivasi kerja dipandang mampu menjadi penengah dalam memberikan kekuatan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Korsatpen Semarang Barat.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H.4 : Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

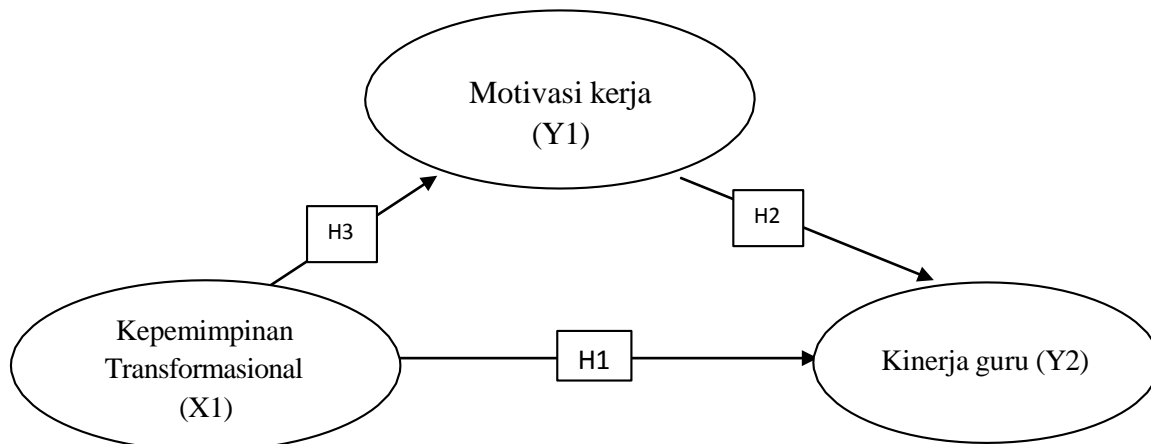
## **2.5 Model Empirik Penelitian**

Kepala sekolah, guru dan karyawan merupakan aset penting bagi organisasi sekolah. Banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan pencapaian kinerja organisasi sekolah. Peningkatan kinerja guru seoptimal mungkin tidak terlepas dari penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif serta pemberian motivasi, yang merupakan faktor penentu pencapaian kinerja organisasi.

Artinya, kinerja guru di sekolah bisa mengalami peningkatan maksimal dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah secara langsung, maupun melalui variabel lain seperti motivasi sebagai mediating. Demikian pula, motivasi kerja diperlukan guru dalam peningkatan kinerja, baik yang muncul dari kepala sekolah secara langsung maupun motivasi luar.

Dari uraian pemikiran tersebut dapat diperjelas dan disimpulkan bahwa peningkatan kinerja guru bisa dilakukan melalui variabel gaya kepemimpinan

transformasional dan motivasi kerja. Konsep berpikir ini secara skematis digambarkan seperti gambar model empirik berikut.



**Gambar 3.1.**  
**Model Empirik Penelitian**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Eksplanatory Research*). Singarimbun dan Effendi (2011) mengatakan eksplanatory adalah penelitian yang menjelaskan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis, kemudian dapat dijelaskan hubungan dan pengaruh dari variabel-variabelnya. Dari penelitian akan di ketahui hubungan variabel memperkuat atau memperlemah hipotesis yang diajukan. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi sebagai variabel mediasi.

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

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di kecamatan Semarang Barat sebanyak 198 guru kelas pada sekolah negeri.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Pemilihan sebagai sampel dalam penelitian ini menggunakan *Teknik*

*Purposive Sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Penarikan sampel ini juga didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut. Berdasar rumus Slovin maka sampel dalam penelitian adalah:

Rumus Slovin:

$$n = N / (1 + (N \times e^2))$$

Ket:

n = Jumlah sampel yang dicari

N = Jumlah populasi

e = Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

$$N = 198 / (1 + 198 (0,05)^2)$$

$$= 198 / 1 + 198 \times 0,0025$$

$$= 198 / 1 + 0,495$$

$$= 198 / 1,495$$

$$= 132$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka jumlah sampel yang ditetapkan sebanyak 132 guru. Jumlah responden tersebut dianggap sudah representatif untuk memperoleh data penulisan yang mencerminkan keadaan populasi.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer menurut Widodo (2022) adalah data yang didapatkan langsung dari objeknya. Data

primer pada studi ini yaitu: Kepemimpinan transformasional, Motivasi dan Kinerja SDM. Data sekunder menurut Widodo (2022) adalah data yang didapatkan dari sumber lain yang memiliki hubungan dengan objek. Data tersebut didapatkan dari Bagian Tata Usaha korsatpen maupun administrasi TU sekolah masing-masing.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada studi ini yaitu penyebaran kuisisioner. Metode kuisisioner adalah metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan oleh peneliti. Pengumpulan kuisisioner pada studi ini dilakukan dengan menggunakan *googleform* dan angket.

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

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

Sangat Tidak Setuju (STS)	1	2	3	4	5	Sangat Setuju (SS)
---------------------------	---	---	---	---	---	--------------------

### 3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan kontruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel dalam

penelitian ini mencakup: kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kinerja guru.

Adapun indikator masing-masing nampak pada tabel 3.1

**Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<b>Kepeimpinan Transformasional</b> adalah pemimpin yang mempunyai kemampuan menyamakan visi masa depan dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.	1. Idealized influence 2. Inspirational motivation 3. Intelectual stimulation 4. Individualized consideration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wang and Huan (2009).</li> <li>• Pariesti, dkk (2021).</li> </ul>
2.	<b>Motivasi kerja</b> adalah dorongan dalam diri seseorang atau sekelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang ditetapkan.	1. Physiological Needs 2. Safety Needs 3. Social Needs 4. Esteem Needs 5. Self Actualization Needs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maslow; Gibson (1984)</li> <li>• Ramadani (2013);</li> <li>• Samsudin (2015)</li> </ul>
3.	<b>Kinerja guru</b> adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang	1. Kualitas kerja ( <i>Quality of Work</i> ) 2. Ketepatan waktu ( <i>Promptness</i> ) 3. Inisiatif ( <i>Initiative</i> ) 4. Kemampuan ( <i>Capability</i> ) 5. Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siagian (1995)</li> <li>• Hartanti &amp; Yuniarsih (2018)</li> </ul>

	dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.	( <i>Communication</i> )	
--	--	--------------------------	--

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jenis usaha dan lama usaha.

Langkah-langkah untuk menentukan kategori atau jenis deskriptif yang diperoleh masing-masing variabel, dari perhitungan deskriptif kemudian mendiskripsikan ke dalam kalimat. Cara menentukan tingkat kriteria untuk variasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Sudjana, 2005):

1. Menentukan skor tertinggi.
2. Menentukan skor terendah.
3. Menetapkan rentang, rentang diperoleh dengan cara mengurangi skor tertinggi dengan skor terendah.
4. Menetapkan interval kelas, interval diperoleh dengan cara membagi rentang

ditambah dengan jawaban terkecil kemudian dibagi dengan jawaban tertinggi yang ditetapkan.

#### 5. Menetapkan jenjang kriteria.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 yaitu kategori tinggi, sedang dan rendah. Hal ini sesuai pernyataan Ferdinand (2009) bahwa untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 yaitu kondisi yaitu rendah, sedang, tinggi.

### **3.6.2 Analisis SEM dengan Metode *Partial Least Square* (PLS)**

Partial Least Square adalah salah satu metode statistika The Structural Equation Modelling (SEM) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*) dan multikolinearitas.

Menurut Ghozali (2013) *Partial Least Square (PLS)* mempunyai keunggulan sebagai berikut:

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks).
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen.
3. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang.

4. Menghasilkan variabel lain independen secara langsung berbasis cross product yang melibatkan variabel lain dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan untuk pada sampel kecil.
6. Tidak dapat mensyaratkan data berdistribusi normal.
7. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda yaitu nominal, ordinal dan kontinu.

PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Berikut persamaannya :

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + e \quad \text{persamaan (1)}$$

Keterangan :

$Y_2$  = Kinerja

$X_1$  = Kepemimpinan transformasional

$Y_1$  = Lingkungan kerja

$\beta$  = Koefisien Regresi

$\beta_1$  = koefisien regresi kepemimpinan transformasional

$\beta_2$  = koefisien regresi lingkungan kerja

$e$  = Standart Error

### 3.6.3 Pengujian Hipotesis

Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square* (PLS) dibantu dengan *software Smart PLS* adalah sebagai berikut :

a. Spesialis Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

1. *Outer model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik kontruk dengan variabel manifestnya.
2. *Inner Model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten (*structural model*) disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varians sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.
3. *Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*.

b. Evaluasi Model

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau outer model dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator.

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang tidak dijelaskan yaitu dengan melihat R<sup>2</sup> untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran Stone Gaiser Q Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t statistik yang didapat lewat prosedur bootstrapping.

c. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan (Ghozali, 2014:45):

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antar skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal itu loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.
2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan cross loading dengan variabel latenna. Metode lain dengan membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai discriminant validity yang

baik dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran lebih besar dari 0,50.

3. *Composit Reliability* adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengidentifikasi common latent (unobserved). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.
4. *Interaction Variabel*, pengukuran untuk variabel moderator dengan Teknik menstandarkan skor variabel laten yang dimoderasi dan memoderasi, kemudian membuat konstruk interaksi dengan cara mengalihkan nilai standart indikator laten dengan variabel moderator, baru dikalikan literasi ulang.

d. Inner Model

Diukur menggunakan R-square variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi Qsquare predictive relevante untuk model konstruk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square  $> 0$  menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai Q-square  $< 0$  menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk

relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

e. Uji Moderasi

Mengacu pada Baron dan Kenney (1986) (dalam Hartono dan Abdillah, 2014), pengujian efek dari variabel pemoderasi hanya dapat dilakukan jika efek utama variabel independen terhadap variabel dependen adalah signifikan. Jika hal tersebut tidak terpenuhi, maka pengujian efek moderasi tidak perlu dilanjutkan karena biasanya hasilnya pasti tidak signifikan. Uji moderasi dilakukan melalui bantuan aplikasi SmartPLS dengan prosedur bootstrapping dengan melihat nilai p value yang ada di *path coefficient*, apabila nilai p value pada efek moderasi  $<0.5$  maka variabel moderasi mampu memoderasi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. Apabila nilai p value pada efek moderasi  $>0.5$  maka variabel moderasi tidak mampu memoderasi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilaksanakan di Korsatpen Kec. Semarang Barat dengan responden sebanyak 132 guru, baik guru kelas maupun guru mata pelajaran PJOK dan PAI. Dari survei yang dilaksanakan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner dan seluruh kuesioner terisi lengkap. Dengan demikian 132 data kuesioner dari responden dapat dianalisis lebih lanjut.

Deskripsi responden merupakan upaya mendeskripsikan responden berdasarkan beberapa kriteria yaitu usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja.

**Tabel 4.1. Deskripsi Responden**

No	Karakteristik	Total Sampel (n=132)	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	<b>Jenis Kelamin</b>		
	a. Laki-laki	48	36,36 %
	b. Perempuan	84	63,63 %
2.	<b>Usia</b>		
	a. 25-35 tahun	30	22,72 %
	b. 36-45 tahun	53	40,15 %
	c. 46-55 tahun	25	18,93 %
	d. $\geq$ 55 tahun	24	18,18 %
3.	<b>Pendidikan</b>		

	a. S1	105	79,54%
	b. S2	27	20,45%
	c. S3	0	0 %
4.	<b>Masa Kerja</b>		
	a. 1-5 tahun	23	17,42%
	b. 6-10 tahun	39	29,54%
	c. 11-15 tahun	40	30,30%
	d. > 15 tahun	30	22,72%

**Sumber:** Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Tabel 4.1 menyajikan deskripsi responden penelitian dimana berdasarkan kategori jenis kelamin paling banyak adalah perempuan yaitu terdapat 84 guru (63,63%). Hasil ini menunjukkan bahwa guru di Kordsatpen Pendidikan Kec. Semarang barat didominasi oleh guru perempuan. Hal ini diasumsikan guru perempuan di Sekolah Dasar (SD) memiliki beberapa kelebihan, termasuk kemampuan dalam manajemen kelas yang lebih baik, menciptakan lingkungan belajar yang positif, serta memberikan perhatian lebih pada aspek emosional dan perkembangan sosial siswa. Mereka seringkali dianggap lebih empatik dan mampu membangun hubungan yang kuat dengan siswa.

Tabel 4.1 juga menyajikan deskripsi responden penelitian berdasarkan kategori usia, paling banyak adalah 36-45 tahun yaitu terdapat 53 guru (40,15%). Hasil ini menunjukkan bahwa guru di Kordsatpen Pendidikan Kec. Semarang Barat didominasi oleh guru yang dinilai memiliki beberapa kelebihan, termasuk

pengalaman hidup yang lebih kaya pengalaman, pemahaman yang lebih mendalam tentang materi pelajaran, dan kemampuan yang terasah dalam mengelola kelas dan siswa.

Tabel 4.1 juga menyajikan deskripsi responden penelitian berdasarkan kategori pendidikan. Pegawai dengan pendidikan jenjang S1 menduduki posisi paling banyak yaitu 105 responden (79,54%). Hasil ini menunjukkan bahwa guru di Korsatpen Pendidikan Kec. Semarang Barat memiliki SDM yang sudah memenuhi syarat standar kepegawaian sebagai guru sehingga lebih mudah dalam berkomunikasi dan bekerjasama dalam teamwork serta mengerjakan sesuai dengan tupoksinya. Seorang guru dengan gelar sarjana (S1) memiliki beberapa kelebihan, terutama dalam konteks pendidikan profesional. Mereka memiliki dasar keilmuan yang kuat, peluang untuk mengembangkan kompetensi lebih lanjut melalui Pendidikan Profesi Guru (PPG), dan potensi untuk berkontribusi lebih luas dalam dunia pendidikan.

Berdasarkan tabel 4.1 juga menyajikan deskripsi responden penelitian berdasarkan kategori masa kerja. Pegawai dengan masa kerja 11-15 tahun menduduki posisi paling banyak sebesar 40 guru atau sebesar 30,30%, kemudian disusul guru dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 39 guru atau sebesar 29,54%. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru di Korsatpen Pendidikan Kec. Semarang barat memiliki pengalaman kerja yang sudah cukup matang dengan berbagai tantangan dan kendala, sehingga lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas pokoknya guna mengembangkan pendidikan.

#### 4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

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

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

**Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian**

Indikator	Skor Jawaban					Mean	Standar Deviasi
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
KT01	1	6	14	56	55	4,20	0,860
KT02	1	6	24	59	42	4,02	0,869
KT03	3	10	15	57	47	4,02	0,992
KT04	1	8	39	35	49	3,93	0,990
<b>Mean Variabel Kepemimpinan transformasional (X)</b>						<b>4,04</b>	
MK01	1	6	11	60	54	4,21	0,838
MK02	1	4	18	67	42	4,10	0,799
MK03	3	7	14	65	43	4,05	0,924
MK04	1	6	15	60	50	4,15	0,851
MK05	1	3	13	58	57	4,27	0,790
<b>Mean Variabel Motivasi kerja (Y1)</b>						<b>4,15</b>	
KG01	1	8	22	47	54	4,10	0,940
KG02	1	3	15	68	45	4,16	0,770
KG03	1	4	19	68	40	4,08	0,797
KG04	3	10	20	50	49	4,00	1,019
KG05	1	4	13	60	54	4,23	0,806
<b>Mean Variabel Kinerja guru (Y2)</b>						<b>4,11</b>	

**Sumber:** Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.2 juga menyajikan deskripsi variabel penelitian dengan indikatornya. Pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X) dengan 4 indikator terbukti nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 4,04, yang artinya berada diantara skor 3,67 – 5,00 sehingga menunjukkan dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan kepemimpinan transformasional telah dijalankan dengan baik .

Pada variabel motivasi kerja (Y1) dengan 5 indikator terbukti nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 4,15, yang artinya berada diantara skor 3,67 – 5,00 sehingga menunjukkan dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan motivasi kerja guru cukup tinggi untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Pada variabel Kinerja guru (Y2) dengan 5 indikator terbukti nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 4,11, yang artinya berada diantara skor 3,67 – 5,00 sehingga menunjukkan dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan kinerja guru sudah baik dalam mencapai target dan tugas yang diemabnnya.

#### **4.3. Analisis Pengujian *Outer Model***

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

**a. Convergent Validity**

*Convergent validity* dengan indikator refleksi dapat dilihat dari kolerasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator individu dianggap valid apabila memiliki nilai kolerasi atau *outer loading* lebih besar dari 0,70.

**Tabel 4.3. Hasil Uji Convergent Validity**

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (KT)	KT01	0,844	Valid
	KT02	0,867	Valid
	KT03	0,804	Valid
	KT04	0,801	Valid
Motivasi Kerja (MK)	MK01	0,832	Valid
	MK02	0,864	Valid
	MK03	0,750	Valid
	MK04	0,788	Valid
	MK05	0,814	Valid
Kinerja Guru (KG)	KG01	0,744	Valid
	KG02	0,803	Valid
	KG03	0,804	Valid
	KG04	0,736	Valid
	KG05	0,831	Valid

**Sumber:** Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Hasil pengujian *convergent validity* menunjukkan bahwa seluruh nilai *outer loading* indikator setiap variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,70,

sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi persyaratan *convergent validity* dan dinyatakan valid.

#### b. *Discriminant Validity*

Pengujian discriminant validity dilakukan melalui dua cara yaitu: melihat nilai *Cross Loading* dan *Fornell-Larcker Criteria*. *Discriminant validity* dari model pengukuran reflektif, yang mana indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Apabila nilai *cross loading* setiap indikator dari variabel yang bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* variabel lain, maka indikator tersebut dikatakan valid. Nilai validitas diskriminan lebih besar dari 0,70 menunjukkan bahwa variabel laten tersebut sudah menjadi pembanding yang baik untuk model. Hasil uji *discriminant validity* untuk data variabel penelitian ini dipaparkan di bawah ini:

**Tabel 4.4. Hasil Uji *Discriminant Validity (Cross Loading)***

	<b>Kepemimpinan Transformasional (X)</b>	<b>Kinerja Guru (Y2)</b>	<b>Motivasi Kerja (Y1)</b>
KG01	0,631	<b>0,744</b>	0,678
KG02	0,562	<b>0,803</b>	0,737
KG03	0,602	<b>0,804</b>	0,675
KG04	0,520	<b>0,736</b>	0,596
KG05	0,645	<b>0,831</b>	0,800
KT01	<b>0,844</b>	0,682	0,685
KT02	<b>0,867</b>	0,645	0,613
KT03	<b>0,804</b>	0,576	0,613
KT04	<b>0,801</b>	0,602	0,599
MK01	0,670	0,708	<b>0,832</b>
MK02	0,650	0,777	<b>0,864</b>

MK03	0,563	0,652	<b>0,750</b>
MK04	0,582	0,723	<b>0,788</b>
MK05	0,601	0,759	<b>0,814</b>

**Sumber:** Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Hasil *discriminant validity* dengan nilai *cross loading* setiap indikator dari variabel yang bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* variabel lainnya yaitu lebih besar dari 0,70. Hasil ini berarti bahwa data *discriminant validity* dengan menggunakan *cross loading* pada penelitian ini dinyatakan valid.

Pengujian *discriminant validity* dalam analisis SEM-PLS juga dilakukan dengan Uji *Fornell-Larcker Criterion*. Kriteria *Fornell-Larcker Criterion* menyatakan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi antar konstruk lainnya dalam model.

**Tabel 4.5. Hasil Uji *Fornell-Larcker Criterion***

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja Guru (Y2)	Motivasi Kerja (Y1)
Kepemimpinan Transformasional (X)	<b>0,830</b>		
Kinerja Guru (Y2)	0,757	<b>0,784</b>	
Motivasi Kerja (Y1)	0,758	0,773	<b>0,810</b>

**Sumber:** Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Kepemimpinan transformasional (X) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,830 yang lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya, sehingga *discriminant validity* untuk variabel X dapat dinyatakan terpenuhi. Motivasi kerja (Y1) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,810 yang lebih

besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya, sehingga *discriminant validity* untuk variabel Y1 dapat dinyatakan terpenuhi. Kinerja guru (Y2) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,784 yang lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya, sehingga *discriminant validity* untuk Y2 dapat dinyatakan terpenuhi.

**c. Construct Reliability**

*Construct reliability* atau uji reliabilitas konstruk diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0,70.

**Tabel 4.6 Hasil Uji Construct Reliability**

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,898	0,849
Motivasi Kerja (Y1)	0,905	0,869
Kinerja Guru (Y2)	0,889	0,843

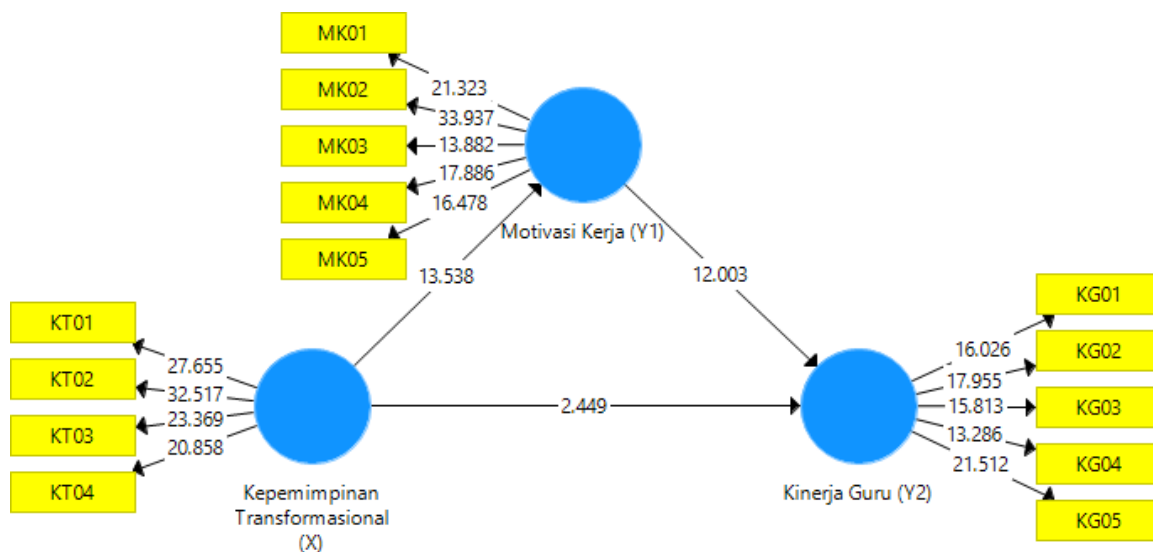
**Sumber:** Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Tabel di atas menunjukkan bahwa uji *construct reliability* pada variabel kepemimpinan transformasional (X), motivasi kerja (Y1), dan kinerja guru (Y2) memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* yang lebih besar dari 0,70. Hasil pengujian mengartikan bahwa seluruh konstruk pada penelitian ini dinyatakan reliabel.

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

#### 4.4. Hasil Pengujian Struktural Model (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk peningkatan kinerja guru melalui kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja di kecamatan Semarang Barat. Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak SmartPLS v3.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.1. Diagram Jalur Model Struktural (*Inner Model*)**

## 4.5 Pengujian Hipotesis

### 4.5.1 Uji Hipotesis Langsung

Pengujian parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antar variabel-variabel penelitian. Pengujian hipotesis menggunakan nilai yang terdapat pada hasil *path coefficients* sebagai dasar.

**Tabel 4.7 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung**

Model Konstruk	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan Transformasional (X) → Kinerja Guru (Y2)	0,185	0,182	0,076	2,449	0,015
Motivasi Kerja (Y1) → Kinerja Guru (Y2)	0,754	0,757	0,063	12,003	0,000
Kepemimpinan Transformasional (X) → Motivasi Kerja (Y1)	0,758	0,759	0,056	13,538	0,000

Pengujian hipotesis dengan metode *Partial Least Square* (PLS) dilakukan dengan menggunakan simulasi terhadap setiap hubungan yang dihipotesiskan dengan metode *bootstrap*. Metode *bootstrapping* bertujuan untuk melihat nilai signifikansi antar variabel. Hipotesis dapat diterima apabila nilai uji *bootstrapping* berada di antara  $\pm 1,96$ . Apabila nilai *t-statistic*  $< 1,96$  atau  $= 1,96$ , maka hipotesis akan ditolak.

### **1) Pengujian Hipotesis 1 (Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru)**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja guru (Y2) memperoleh nilai *original sample* (O) positif sebesar 0,185 dan nilai *t-statistic* sebesar 2,449 yang lebih besar dari 1,96 ( $2,449 > 1,96$ ), mengartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa H1 diterima, sehingga kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

### **2) Pengujian Hipotesis 2 (Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru)**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pengaruh motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja guru (Y2) memperoleh nilai *original sample* (O) positif sebesar 0,754 dan nilai *t-statistic* sebesar 12,003 yang lebih besar dari 1,96 ( $12,003 > 1,96$ ), mengartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa H2 diterima, sehingga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

### **3) Pengujian Hipotesis 3 (Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja)**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap motivasi kerja (Y1) memperoleh nilai *original sample* (O) positif sebesar 0,758 dan nilai *t-statistic* sebesar 13,538 yang lebih besar dari 1,96 ( $13,538 > 1,96$ ), mengartikan bahwa terdapat pengaruh yang

signifikan. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa H3 diterima, sehingga kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

#### 4.5.2. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Uji pengaruh tidak langsung dan pengaruh total bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar konstruk secara tidak langsung melalui variabel mediasi.

**Tabel 4.7. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

<b>Model Konstruk</b>	<b><i>Original Sample (O)</i></b>	<b><i>Sample Mean (M)</i></b>	<b><i>Standard Deviation (STDEV)</i></b>	<b><i>T Statistics ( O/STDEV )</i></b>	<b><i>P Values</i></b>
Kepemimpinan Transformasional (X) → Motivasi Kerja (Y1) → Kinerja Guru (Y2)	0,572	0,576	0,069	8,267	0,000

Hipotesis pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi dapat diterima apabila nilai uji *bootstrapping* berada di antara  $\pm 1,96$ . Apabila nilai *t-statistic*  $< 1,96$  atau  $= 1,96$ , maka hipotesis akan ditolak, dan apabila nilai *t-statistic*  $> 1,96$  atau, maka hipotesis diterima.

Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja guru (Y2) melalui mediasi motivasi kerja (Y1) memperoleh nilai *t-statistic* sebesar 8,267 yang lebih besar dari 1,96 ( $8,267 > 1,96$ ), mengartikan bahwa terdapat pengaruh mediasi yang signifikan. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa H4 diterima, sehingga motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

#### 4.6 Pengujian *R-Square*

Nilai *R-square* digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogennya.

**Tabel 4.8. Nilai *R-Square***

<b>Konstruk</b>	<b><i>R-Square</i></b>
Motivasi Kerja (Y1)	0,574
Kinerja Guru (Y2)	0,815

**Sumber:** Data Primer Penelitian diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.8. Nilai *R-Square* pada konstruk motivasi kerja (Y1) adalah 0,574 yang dapat diinterpretasikan yakni sebesar 57,4% variasi motivasi kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya sebesar 42,6% dipengaruhi oleh variabel di luar model.

Nilai *R-Square* pada konstruk kinerja guru (Y2) adalah 0,815 yang dapat diinterpretasikan yakni sebesar 81,5% variasi kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 18,5% dipengaruhi oleh variabel di luar model.

#### 4.7 Pembahasan

Menurut Kusuma, A. (2016) kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan-perubahan nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Sehingga muncul asumsi kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh kepala sekolah akan memberikan pengaruh pada sikap dan kinerja guru.

1. Ditinjau dari hasil uji variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Barat. Artinya, semakin baik pola kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan akan memberikan pengaruh yang baik terhadap meningkatnya kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Barat, Dinas Pendidikan Kota Semarang. Demikian sebaliknya, semakin rendah pola kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan akan memberikan pengaruh terhadap menurunnya kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Barat, Dinas Pendidikan Kota Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang didukung oleh beberapa indikator berupa *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation*, dan *Individualized consideration* secara keseluruhan dinilai menguatkan persepsi responden. Dari keempat indikator tersebut juga menunjukkan kontribusi yang berbeda, dimana aspek *Idealized influence* menjadi aspek paling kuat kontribusinya dibanding aspek lainnya. Sementara *Individualized consideration* menjadi aspek paling rendah kontribusinya dibanding 3 aspek lainnya.

Adanya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Barat, Dinas Pendidikan Kota Semarang ini karena pertanyaan/ Pernyataan yang mewakili indikator dari variabel kepemimpinan transformasional diasumsikan sesuai dengan

pemahaman responden dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini mendukung dan menguatkan penelitian yang dilakukan Pariesti, dkk (2022), Putra dan Sudibya (2019), bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dimana jika kepemimpinan transformasional berjalan dengan baik dan efektif maka dapat memberikan efek pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, hasil penelitian lain menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Fadilah, dkk, 2023; Negoro & Rachmawati, 2023).

Berdasarkan data penelitian dan mengaitkan dengan teori yang ada, kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahan, telah terbukti memiliki dampak positif pada kinerja guru. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi guru untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik.

2. Ditinjau dari hasil uji variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Barat. Artinya, semakin baik motivasi kerja yang dimiliki guru akan memberikan pengaruh yang baik terhadap meningkatnya kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Barat, Dinas Pendidikan Kota Semarang. Demikian sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki guru akan memberikan pengaruh terhadap menurunnya

kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Barat, Dinas Pendidikan Kota Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang didukung oleh beberapa indikator berupa *physiological needs*, *safety needs*, *social needs*, *esteem needs*, dan *self actualization needs* secara keseluruhan dinilai menguatkan persepsi responden. Dari kelima indikator tersebut juga menunjukkan kontribusi yang berbeda, dimana aspek *self actualization needs* menjadi aspek paling kuat kontribusinya dibanding aspek lainnya. Sementara *social needs* menjadi aspek paling rendah kontribusinya dibanding 4 aspek lainnya.

Adanya pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Barat, Dinas Pendidikan Kota Semarang ini karena pertanyaan/pernyataan yang mewakili indikator dari variabel motivasi kerja diasumsikan sesuai dengan pemahaman responden dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini mendukung dan menguatkan penelitian yang dilakukan Penelitian I Gde Adnyana Sudibya (2019), Ramadani Antasurya (2013), Ahmad Prayudi (2020), menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, penelitian Pragiwani, dkk (2020), Kasyifillah & Prijati (2021), dan Hidayat (2021) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan data penelitian dan mengaitkan dengan teori yang ada, menggambarkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan memahami dan mengelola motivasi kerja

guru, sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

3. Ditinjau dari hasil uji variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dengan mediasi motivasi kerja, menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Barat. Artinya, bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi kerja guru, dan motivasi kerja yang meningkat inilah yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Barat, Dinas Pendidikan Kota Semarang.

Data tersebut terlihat bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Barat, sehingga keberadaan variabel motivasi kerja ini dinilai tidak sebagai variabel murni dalam memediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Barat. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Veliando & Yanuar (2021) bahwa motivasi mampu memberikan pengaruh mediasi terhadap kinerja.

Berdasarkan pada deskripsi responden di atas, mayoritas dari responden adalah guru yang telah memiliki masa kerja 11-15 tahun menduduki posisi paling banyak sebesar 40 guru atau sebesar 30,30%, kemudian disusul guru dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 39 guru atau

sebesar 29,54%. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru di Korsatpen Pendidikan Kec. Semarang Barat memiliki pengalaman kerja yang sudah cukup matang dengan berbagai tantangan dan kendala, sehingga lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas pokoknya guna mengembangkan pendidikan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Barat karena P value sebesar 0,015 ( $<0,05$ ) sehingga H1 diterima.
2. Motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Barat karena P value sebesar 0,000 ( $<0,05$ ), sehingga H2 diterima.
3. Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja di korsatpen Kecamatan Semarang Barat karena P value sebesar 0,000 ( $<0,05$ ) sehingga H3 diterima.
4. Motivasi kerja terbukti mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di korsatpen Kecamatan Semarang Barat karena P value sebesar 0,000 ( $<0,05$ ) atau nilai *t-statistic* sebesar 8,267 ( $> 1,96$ ) sehingga H4 diterima.

#### **5.2 Saran**

1. Kepala sekolah perlu memahami dengan baik konsep kepemimpinan transformasional dan bagaimana menerapkannya dalam konteks pendidikan.

2. Kepala sekolah perlu lebih meningkatkan Pelatihan dan Pengembangan kepemimpinan transformasional karena dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- As'ad. 2013. *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan*. Ed.2. Liberty. Yogyakarta.
- Awan, Delvi. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Kantor PT. Wijaya Sukses Sejahtera di Kabupaten Berau Taruk Todingallo. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 2014, 2 (3): 386-400 ISSN 2355-5408.
- B. Uno, Hamzah, Lamatenggo, Nina. 2016. *Tugas Guru dalam Pembelajaran: Aspek yang Mempengaruhi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bass dan Avolio. 2011. *Full Leadership Development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Edy Sutrisno. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke Enam.
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Garnasih, R. L., & Pramadewi, A. 2013. Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Riau. *Jurnal Ekonomi*, 17 (03).
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M . S. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen. 2013. *Manajemen Strategi edisi II*. Yogyakarta. Ar RuzMedia
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi pertama. Yogyakarta: BPF.
- Maulizar, Musnadi, S., Yunus, M. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang*

- Banda*. Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 1, No.1, Agustus 2012.
- Ramadani, Antasurya. 2013. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai (Studi Pada Kanwil DJP Jawa Tengah I Kota Semarang). *Jurnal Bisnis STRATEGI*. Vol. 22 No. 2 Des.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Rusman. 2013. *Model-model Pembelajaran*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Samsudin, S.H. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Bandung: Pustaka Setia.
- Satrijo Budiwibowo. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Karyawan) di Kota Madiun. *Premiere Educandum*. Volume 4 Nomor 2. Desember 2014, 119-132.
- Singarimbun, M & Effendi, S. 2011. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3S.
- Sudibya, I Gede Adnyana. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*. Vol. 8, No. 9.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sutrisno, E. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno dan Priansa, Donni J. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suyadi Prawirosentono. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Wahyudi, Imam. 2012. *Mengejar Profesionalisme Guru strategi Praktis mewujudkan Citra Guru Profesional*. Jakarta: Prestasi.
- Wang, Y.S. and Huang, T.C., 2009. The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: an international journal*. Vol. 37 (3), pp. 379-392.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

## **LAMPIRAN – LAMPIRAN**

**Lampiran 1****KUESIONER****PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
DI KECAMATAN SEMARANG BARAT****I. IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nama : ..... ( Kode ..... )
2. Jenis Kelamin:
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
3. Usia:
  - a. 20 – 30 tahun
  - b. 31 – 40 tahun
  - c. 41 – 50 tahun
  - d.  $\geq$  51 tahun
4. Pendidikan Terakhir:
  - a. D4
  - b. S1
  - c. S2
5. Guru Sertifikasi:
  - a. Sudah
  - b. Belum
6. Lama bekerja:
  - a. 1-5 Tahun
  - b. 6-10 Tahun
  - c. 11-15 Tahun
  - d.  $\geq$  16 Tahun

## II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri responden untuk menjawab seluruh pernyataan yang ada dalam kuesioner ini.
2. Peneliti akan merahasiakan nama Bp/Ibu responden dengan menggunakan kode identitas, sehingga diharapkan bisa memberikan jawaban sesuai kenyataan, agar diperoleh data yang valid.
3. Untuk pernyataan berikut ini, silahkan memberikan pilihan jawaban dengan memberikan tanda (√) pada skala 1-5 yang sudah tersedia.
4. Kriteria pemberian skor:
  - Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1
  - Tidak Setuju (TS) : skor 2
  - Cukup Setuju (CS) : skor 3
  - Setuju (S) : skor 4
  - Sangat Setuju (SS) : skor 5

## III. KISI-KISI KUESIONER

NO	VARIABEL	INDIKATOR	BUTIR
1.	Kepemimpinan Transformasional (X)	1. Idealized influence	1
		2. Inspirational motivation	2
		3. Intellectual stimulation	3
		4. Individualized consideration	4
2.	Motivasi kerja (Y1)	1. Physiological Needs	5

		2. Safety Needs	6
		3. Social Needs	7
		4. Esteem Needs	8
		5. Self Actualization Needs	9
3.	Kinerja guru (Y2)	1. Kualitas kerja ( <i>Quality of Work</i> )	10
		2. Ketepatan waktu ( <i>Promptness</i> )	11
		3. Inisiatif ( <i>Initiative</i> )	12
		4. Kemampuan ( <i>Capability</i> )	13
		5. Komunikasi ( <i>Communication</i> )	14

#### IV. KUESIONER

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		1	2	3	4	5
	<b>Kepemimpinan Transformasional (X)</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Saya merasa bahwa pemimpin organisasi memiliki visi yang jelas dan inspiratif bagi pegawai					
2.	Saya merasa bahwa pemimpin organisasi memiliki kemampuan untuk meningkatkan semangat dan motivasi pegawai.					
3.	Saya merasa bahwa pemimpin organisasi memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan pegawai.					

4.	Saya merasa bahwa pemimpin organisasi memberikan dukungan dan bimbingan yang efektif.					
	<b>Motivasi kerja (Y1)</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
5.	Saya merasa bahwa kebutuhan dasar saya terpenuhi oleh pekerjaan ini.					
6.	Saya merasa bahwa institusi memiliki kebijakan yang jelas dan adil terkait keamanan kerja pegawai.					
7.	Saya merasa memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja.					
8.	Saya merasa bahwa pekerjaan ini dihargai dan diakui oleh atasan dan rekan kerja.					
9.	Saya merasa institusi memberikan kesempatan untuk belajar dan meningkatkan diri bagi pegawai.					
	<b>Kinerja guru (Y2)</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
10.	Saya merasa efektif dalam menggunakan metode pembelajaran di kelas.					
11.	Saya merasa efektif dalam mengelola waktu pembelajaran, baik memulai maupun mengakhirinya.					
12.	Saya berpartisipasi dalam berbagai kegiatan ekstrakurikuler dan pengembangan sekolah.					
13.	Saya memiliki kemampuan dalam mengelola kelas dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.					
14.	Saya merasa mampu berkomunikasi dengan rekan kerja dan atasan dengan baik.					

**TERIMA KASIH**

### TABULASI DATA PENELITIAN

KODE RESP	Kepemimpinan Transformasional (X)				Motivasi Kerja (Y1)					Kinerja Guru (Y2)				
	KTO 1	KTO 2	KTO 3	KTO 4	MKO 1	MKO 2	MKO 3	MKO 4	MKO 5	KG0 1	KG0 2	KG0 3	KG0 4	KG0 5
R-01	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4
R-02	4	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5
R-03	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5
R-04	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-05	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4
R-06	5	5	5	5	5	4	3	5	4	2	4	4	4	4
R-07	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-08	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
R-09	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5
R-10	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4
R-11	4	5	5	4	4	3	4	3	3	5	3	4	3	4
R-12	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
R-13	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5
R-14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-15	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	3	5	4
R-16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-17	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
R-18	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4
R-19	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5
R-20	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
R-21	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	3
R-22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
R-23	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4
R-24	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4
R-25	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-26	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
R-27	4	4	5	3	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4
R-28	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5
R-29	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
R-30	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
R-31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-32	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4
R-33	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
R-34	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4



R-74	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
R-75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-76	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-77	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4
R-78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-79	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
R-80	5	3	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5
R-81	2	2	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
R-82	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4
R-83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-84	3	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
R-85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-86	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
R-87	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
R-88	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
R-89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-90	5	3	4	3	3	3	4	2	5	3	3	4	2	5
R-91	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
R-92	2	2	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
R-93	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4
R-94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-95	3	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
R-96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-97	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
R-98	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
R-99	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
R-100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-101	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-102	4	4	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5
R-103	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
R-104	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4
R-105	4	3	3	3	2	4	3	4	4	2	5	5	5	4
R-106	5	4	4	3	4	4	1	5	5	5	4	3	3	5
R-107	5	4	4	3	4	4	2	5	3	4	5	4	4	3
R-108	5	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
R-109	4	3	4	2	5	5	5	3	4	4	5	4	3	4
R-110	4	3	2	3	4	3	3	5	5	5	4	3	4	5
R-111	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	2	4
R-112	4	3	4	2	5	4	4	4	3	4	5	5	5	3

R-113	4	4	4	3	5	4	3	5	5	5	4	3	4	5
R-114	4	4	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
R-115	4	4	2	2	4	3	2	2	3	5	4	4	1	3
R-116	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	2	5
R-117	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4
R-118	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
R-119	5	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	3	3	4
R-120	5	4	4	3	4	4	2	5	4	4	5	4	4	4
R-121	5	4	3	3	5	5	4	4	4	2	5	4	4	4
R-122	4	3	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5
R-123	4	3	2	3	4	3	3	5	3	3	4	3	4	3
R-124	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	2	5
R-125	4	4	2	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
R-126	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	2	4
R-127	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4
R-128	4	4	2	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3
R-129	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
R-130	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4
R-131	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
R-132	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4

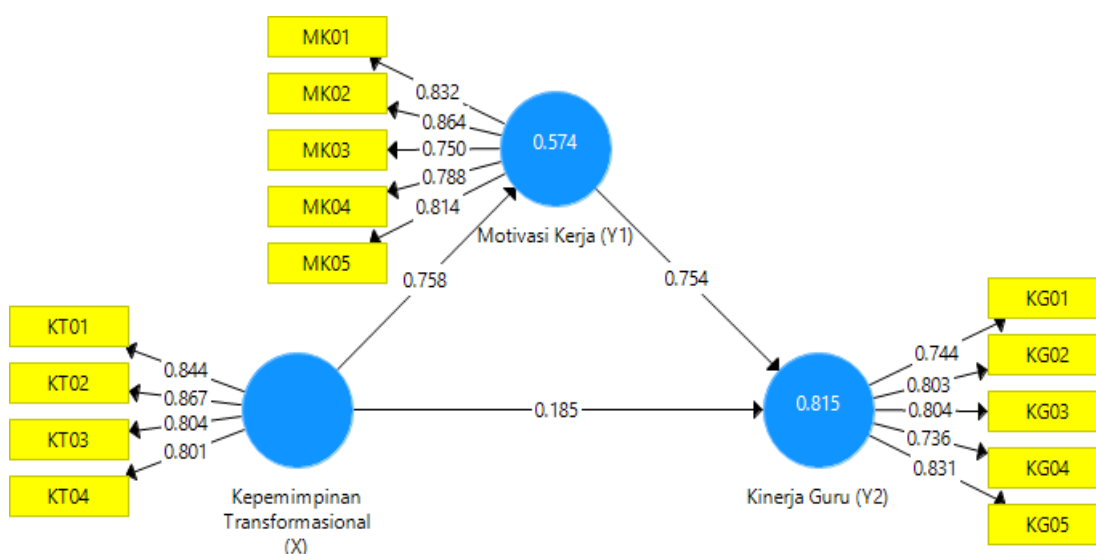
## OUTPUT OLAH DATA PENELITIAN PLS

### Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
KT01	132	1	5	4.20	.860	
KT02	132	1	5	4.02	.869	
KT03	132	1	5	4.02	.992	
KT04	132	1	5	3.93	.990	
Kepemimpinan Transformasional (X)	132	4	20	16.17	3.075	
MK01	132	1	5	4.21	.838	
MK02	132	1	5	4.10	.799	
MK03	132	1	5	4.05	.924	
MK04	132	1	5	4.15	.851	
MK05	132	1	5	4.27	.790	
Motivasi Kerja (Y1)	132	5	25	20.77	3.396	
KG01	132	1	5	4.10	.940	
KG02	132	1	5	4.16	.770	
KG03	132	1	5	4.08	.797	
KG04	132	1	5	4.00	1.019	
KG05	132	1	5	4.23	.806	
Kinerja Guru (Y2)	132	5	25	20.56	3.387	
Valid N (listwise)	132					

### Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Partial Least Square (PLS)

#### Hasil Outer Model



***Convergent Validity (Outer Loadings)***

Outer Loadings

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja Guru (Y2)	Motivasi Kerja (Y1)
KG01		0.744	
KG02		0.803	
KG03		0.804	
KG04		0.736	
KG05		0.831	
KT01	0.844		
KT02	0.867		
KT03	0.804		
KT04	0.801		
MK01			0.832
MK02			0.864
MK03			0.750
MK04			0.788
MK05			0.814

***Discriminant Validity (Cross Loadings)***

Cross Loadings

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja Guru (Y2)	Motivasi Kerja (Y1)
KG01	0.631	0.744	0.678
KG02	0.562	0.803	0.737
KG03	0.602	0.804	0.675
KG04	0.520	0.736	0.596
KG05	0.645	0.831	0.800
KT01	0.844	0.682	0.685
KT02	0.867	0.645	0.613
KT03	0.804	0.576	0.613
KT04	0.801	0.602	0.599
MK01	0.670	0.708	0.832
MK02	0.650	0.777	0.864
MK03	0.563	0.652	0.750
MK04	0.582	0.723	0.788
MK05	0.601	0.759	0.814

### *Fornell-Larcker Criterion*

Fornell-Larcker Criterion

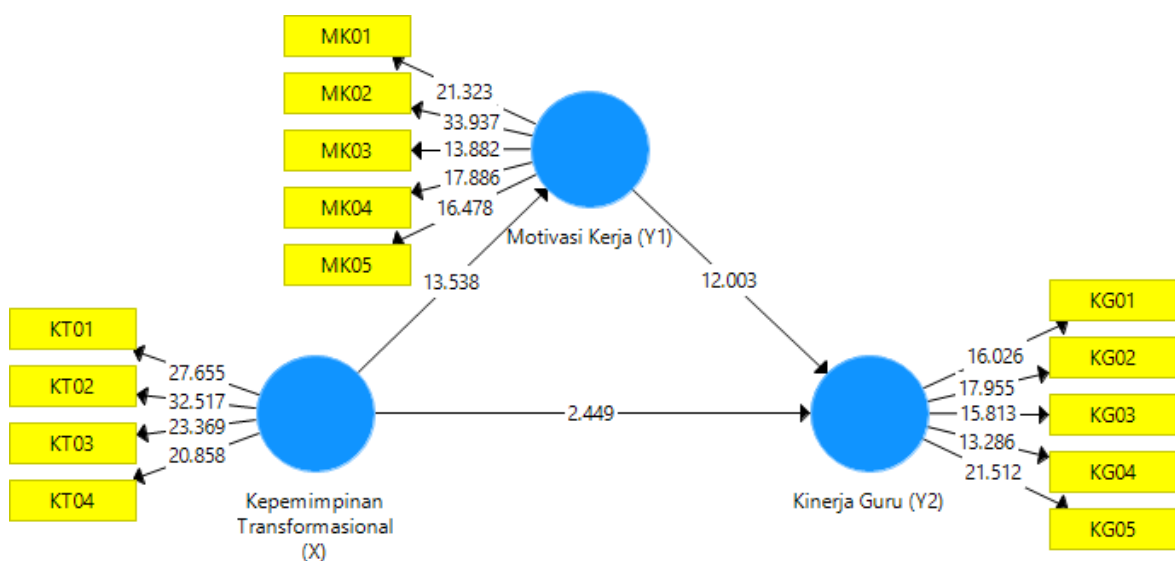
	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja Guru (Y2)	Motivasi Kerja (Y1)
Kepemimpinan Transformasional (X)	0.830		
Kinerja Guru (Y2)	0.757	0.784	
Motivasi Kerja (Y1)	0.758	0.773	0.810

### *Construct Reliability and Validity*

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional (X)	0.849	0.852	0.898	0.688
Kinerja Guru (Y2)	0.843	0.849	0.889	0.615
Motivasi Kerja (Y1)	0.869	0.872	0.905	0.657

### *Hasil Inner Model*



**R Square**

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Guru (Y2)	0.815	0.813
Motivasi Kerja (Y1)	0.574	0.571

**Path Coefficients****Uji Hipotesis Langsung**

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformatif (X) -> Kinerja Guru (Y2)	0.185	0.182	0.076	2.449	0.015
Kepemimpinan Transformatif (X) -> Motivasi Kerja (Y1)	0.758	0.759	0.056	13.538	0.000
Motivasi Kerja (Y1) -> Kinerja Guru (Y2)	0.754	0.757	0.063	12.003	0.000

**Uji Hipotesis Tidak Langsung**

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformatif (X) -> Motivasi Kerja (Y1) -> Kinerja Guru (Y2)	0.572	0.576	0.069	8.267	0.000

**DOKUMEN PENGAMBILAN DATA PENELITIAN  
(KUESIONER)**

