

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI KANTOR KEMENTERIAN
AGAMA KOTA YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

Nama : Widya Dwi Budi Astuti
Nomor Mahasiswa : 211118360
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Sdm

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA

YOGYAKARTA

2025

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI KANTOR KEMENTERIAN
AGAMA KOTA YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Ditulis Dan Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Ujian Terakhir Guna Memperoleh

Gelar Sarjana Strata-1

Di Program Studi Manajemen Sumber Daya Alam Stie Widya Wiwaha



Disusun Oleh:

Nama : Widya Dwi Budi Astuti

Nomor Mahasiswa : 211118360

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Manajemen Sdm

**SEKOLAH TINGGI ILMU EOKONOMI WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA**

2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIATISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesajanaan di suatu perguruan tinggi,dan sepanjang pengetahuan saya juga tiddak terdapat karya ataupendapat yang ditulis atau di terbitkan oleh orang lain,kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan di sebutkan dalam referensi.Apabila kemudian hariterbukti bahwa pernyataan ini tidak benar saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, November 2024

Penulis

WIDYA DWI BUDI ASTUTI

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA
YOGYAKARTA**

Nama : Widya Dwi Budi Astuti

Nomor Mahasiswa : 211118360

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, November 2024

Telah disetujui dan di sahkan oleh

Dosen Pembimbing

Dr. Muhammad Mathori, S.E., M.Si.

Di pertahankan di Depan Panitia Penguji Skripsi

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha

Yogyakarta dan Diterima Untuk Memenuhi Sebagian Dan Syarat Syarat Guna

Mmperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Pada Tanggal

November 2024

Panitia Penguji

Ketua

1. Anggota

2. Anggota

Mengesahkan

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya

Wiwaha

Ketua

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA YOGYAKARTA

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan pengumpulan data melalui kuesioner. Sampel yang digunakan adalah 75 pegawai yang memenuhi kriteria inklusi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Namun, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja tidak berperan signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, meskipun ditemukan pengaruh mediasi yang hampir signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, kepuasan kerja berperan signifikan dalam memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini menyoroti pentingnya motivasi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor pemerintahan. Implikasi praktis dari hasil

ini adalah perlunya perbaikan strategi motivasi kerja serta evaluasi terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja pegawai secara optimal.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional,Motivasi,Kinerja Pegawai,Kepuasan Kerja

MOTTO

"Pengetahuan adalah kunci kesuksesan yang tak ternilai." - Albert Einstein

**"Pendidikan adalah senjata paling kuat yang bisa digunakan untuk
mengubah dunia." - Nelson Mandela**

"Inovasi adalah jalan menuju masa depan yang lebih baik." - Steve Jobs

**"Kesabaran dan ketekunan membawa hasil yang luar biasa." - Napoleon
Hill**

"Keberhasilan dimulai dengan keberanian untuk mencoba." - Walt Disney

"Pekerja keras tidak pernah kehilangan." - Elon Musk

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada :

Dengan penuh rasa syukur, karya ini kupersembahkan kepada:

➤ Allah SWT

Atas segala rahmat, hidayah, dan petunjuk-Nya yang senantiasa menyertai setiap langkah dalam perjalanan hidup dan akademik ini.

➤ Kedua Orang Tua Tercinta

Untuk Bapak Budi Marwanta dan Ibu Sriwahyuni Panji Astuti yang telah memberikan cinta, doa, serta dukungan tanpa henti dan Kakak saya Siska Hervina Selviyani dan Adik saya Kuni Fina Janatty Terima kasih atas pengorbanan, nasihat, dan kasih sayang yang menjadi pendorong utama dalam mencapai setiap impian.

➤ Dosen Pembimbing dan Seluruh Tenaga Pendidik

Terima kasih kepada Bapak Dr. Muhammad Mathori, S.E., M.Si., yang dengan sabar membimbing dan memberikan arahan dalam penyusunan skripsi ini. Juga kepada seluruh dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha yang telah membekali ilmu dan wawasan yang tak ternilai.

➤ Seluruh Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta

Yang telah memberikan kesempatan, data, serta kerjasama selama proses penelitian ini berlangsung.

➤ Teman-teman dan Rekan Seperjuangan

Terima kasih untuk kebersamaan, dukungan, dan semangat yang terus mengalir. Kalian adalah bagian penting dari perjalanan ini.

➤ **Almamater Tercinta**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta, yang telah menjadi rumah kedua dan tempat untuk menimba ilmu serta berkembang menjadi pribadi yang lebih baik.

Semoga karya sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan, serta dapat menjadi sumbangsih kecil dalam dunia akademik dan pengembangan ilmu pengetahuan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA YOGYAKARTA”. Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi STIE WW. Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Muhammad Mathori, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing, yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, arahan, serta masukan berharga dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak/Ibu , selaku Dekan Fakultas Ekonomi STIE WW yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melaksanakan penelitian ini.
3. Pimpinan dan seluruh pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian serta memberikan data yang diperlukan.
4. Kedua orang tua tercinta dan kakak saya dan adik saya yang selalu memberikan dukungan moral, spiritual, dan material kepada penulis.

5. Teman-teman dan rekan-rekan mahasiswa, yang senantiasa memberikan dukungan, motivasi, serta masukan selama penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, baik dari segi penulisan maupun isi. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan skripsi ini di masa mendatang. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif, baik bagi pembaca maupun bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Yogyakarta, November 2024

Penulis

Widya Dwi Budi Astuti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIATISME	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
ABSTRAK	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN	1
1.2 RUMUSAN MASALAH	3
1.3 PERTANYAAN PENELITIAN	4
1.4 TUJUAN PENELITIAN	5
1.5 MANFAAT PENELITIAN	6
BAB II	7
TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 KEPEMIMPINAN GAYA TRANSFORMASIONAL (X1)	7
2.2 MOTIVASI (X2)	10
2.3 KEPUASAN KERJA (Y)	14
2.4 KINERJA PEGAWAI (Z)	14

2.5 PENELITIAN TERDAHULU	16
2.6 HIPOTESIS	20
2.7 MODEL PENELITIAN	21
BAB III.....	23
METODE PENELITIAN	23
3.1 JENIS PENELITIAN	23
3.2 LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN	23
3.3 POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN	24
3.4 VARIABEL PENELITIAN	25
3.5 TEKNIK PENGUMPULAN DATA	27
3.6 UJI INSTRUMEN PENELITIAN	29
3.7 UJI HIPOTESIS	30
BAB IV	32
GAMBARAN UMUM DAN HASIL PENELITIAN	32
4.1 Gambaran Umum Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta	32
4.2 Evaluasi Model	44
BAB V	68
Kesimpulan Dan Saran	68
5.1 Kesimpulan	68
5.2 Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	73

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN

Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai, terutama pada lembaga pemerintah yang bertanggung jawab langsung untuk menyediakan layanan publik. Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta bertanggung jawab atas berbagai tugas administrasi dan pelayanan keagamaan. Akibatnya, kinerja pegawai yang optimal sangat penting untuk keberhasilan program kementerian. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu model kepemimpinan yang dianggap mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dengan cara memotivasi mereka melalui visi, misi, serta tujuan organisasi yang lebih jelas. Pemimpin yang transformasional memiliki ciri-ciri seperti memberikan inspirasi, mendukung pengembangan individu, serta mendorong kreativitas dan inovasi di tempat kerja.

Menurut penelitian sebelumnya, kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan di berbagai industri (Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978). Selain kepemimpinan, motivasi kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Ada dua jenis motivasi: motivasi intrinsik, yang berasal dari tingkat kepuasan pegawai secara pribadi dengan pekerjaan mereka, dan motivasi ekstrinsik, yang berasal dari imbalan atau pengakuan dari sumber eksternal.

Menurut teori Herzberg (1968), elemen motivasi seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab sangat memengaruhi kinerja karyawan. Namun, dalam organisasi pemerintahan, kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi

Selain itu, kepuasan kerja, yang didefinisikan sebagai tingkat kepuasan yang dimiliki pekerja dengan pekerjaan mereka, berperan penting sebagai variabel mediasi. Karena mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung melakukan kinerja yang lebih baik. Menurut penelitian sebelumnya, kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kinerja karyawan baik di sektor publik maupun swasta (Locke, 1976; Robbins & Judge, 2009). Data kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta pada tahun 2023 menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam kinerja pegawai, yang dipengaruhi oleh motivasi dan kepemimpinan. Seperti yang ditunjukkan oleh survei internal yang dilakukan pada seratus karyawan di kantor tersebut, terungkap bahwa:

1. 74% pegawai menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat memengaruhi semangat kerja dan motivasi mereka untuk berkontribusi lebih baik.

2. 65% pegawai menyatakan bahwa mereka sangat puas dengan pekerjaan mereka ketika pimpinan mereka memberikan dukungan dan arahan yang jelas.
3. 60% karyawan percaya bahwa motivasi intrinsik, seperti pengakuan dan apresiasi, lebih efektif daripada kompensasi finansial untuk meningkatkan kinerja mereka.
4. Skala Kepuasan Kerja Minnesota (MSQ) memberikan nilai rata-rata 3,8 dari 5 untuk kepuasan kerja, yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang moderat. Indeks ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkat jika aspek motivasi dan kepemimpinan ditingkatkan.

Data ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Ini menunjukkan betapa pentingnya membangun strategi kepemimpinan dan peningkatan motivasi untuk memastikan bahwa seluruh staf berkinerja sebaik mungkin.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Dengan demikian, ini adalah tahap pertama dalam proses penelitian atau analisis yang membantu menemukan masalah atau tantangan untuk diselesaikan. Penelitian dilakukan di kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk menentukan sejauh mana kepemimpinan

transformatif dapat meningkatkan motivasi karyawan dan bagaimana kinerja karyawan dapat meningkatkan kepuasan karyawan

1.3 PERTANYAAN PENELITIAN

Berdasarkan penelitian yang saya lakukan, beberapa pertanyaan penelitian dapat diambil, yaitu:

1. Apakah kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta?
2. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta?
3. Apakah kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta?
4. Apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta?
6. Apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi pada pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta?

7. Apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi pada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta?

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Kota

6. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta
7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh kinerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta

1.5 MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat teoritis dan praktis, terutama dalam hal organisasi pemerintah.

- A. Manfaat Teoritis: Penelitian ini akan meningkatkan penelitian sebelumnya dalam ilmu manajemen tentang kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan. Penelitian ini juga dapat membantu mengembangkan model teoritis untuk penelitian selanjutnya tentang kepemimpinan transformasional.
- B. Manfaat Praktis bagi Pemimpin di Kementerian Agama Kota Yogyakarta: Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi para pemimpin di Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 KEPEMIMPINAN GAYA TRANSFORMASIONAL (X1)

A.) Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif di lingkungan kerja. Burns (1978) pertama kali memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional, yang kemudian dikembangkan oleh Bass (1985).

B.) Komponen Gaya Kepemimpinan Transformasional Menurut Beberapa Ahli

kepemimpinan transformasional terdiri dari empat komponen utama menurut Bass dan Avolio (1994) :

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal): Pemimpin menjadi panutan yang dihormati dan diikuti oleh bawahannya.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif): Pemimpin mampu memotivasi karyawan melalui visi yang jelas dan tantangan yang menginspirasi.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual): Pemimpin mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, inovatif, dan melihat masalah dari perspektif baru.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual): Pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan dan pengembangan individu karyawan.

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Yukl (2010) menyatakan bahwa pemimpin transformasional dapat menciptakan perubahan yang positif dalam kinerja individu maupun tim. Dalam konteks sektor publik, seperti Kantor Kementerian Agama, gaya kepemimpinan ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas layanan publik melalui peningkatan motivasi dan kinerja pegawai.

A. Indikator kepemimpinan transformasional

Berdasarkan teori Bass dan Avolio (1994) serta teori kepemimpinan transformasional lainnya. Indikator ini mencakup aspek-aspek utama yang menunjukkan bagaimana seorang pemimpin transformasional dapat memengaruhi, memotivasi, dan menginspirasi bawahannya.

1. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

- a) Pemimpin bertindak sebagai panutan yang diidolakan oleh bawahannya.

- b) Pemimpin menunjukkan integritas, etika, dan konsistensi dalam setiap tindakan.
- c) Pemimpin mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari bawahannya melalui perilaku yang dapat dicontoh.
- d) Pemimpin menetapkan standar moral yang tinggi dan diikuti oleh seluruh anggota tim.

2. Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)

- a) Pemimpin mengkomunikasikan visi dan misi yang jelas dan menarik kepada bawahannya.
- b) Pemimpin memberikan motivasi yang kuat melalui pengharapan yang positif dan keyakinan akan keberhasilan.
- c) Pemimpin mampu menginspirasi bawahannya untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan yang lebih tinggi
- d) Pemimpin memberikan semangat dan dorongan yang membuat bawahan merasa lebih termotivasi dan optimis terhadap masa depan.

3. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

- a) Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi dalam menyelesaikan masalah.
- b) Pemimpin mengajak bawahannya untuk berpikir kritis dan menemukan cara baru dalam menghadapi tantangan.

- c) Pemimpin mendukung adanya diskusi terbuka dan tidak segan menerima perbedaan pendapat.
- d) Pemimpin mendorong bawahan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan mereka.

4. Pertimbangan Individual (Individualized Consideration)

- a) Pemimpin memperhatikan kebutuhan perkembangan individu masing-masing bawahan.
- b) Pemimpin memberikan bimbingan dan dukungan secara personal kepada bawahan.
- c) Pemimpin mendorong pengembangan pribadi dan profesional setiap anggota tim.
- d) Pemimpin mendengarkan dengan baik dan memberikan feedback yang membangun sesuai dengan kebutuhan setiap bawahan.

2.2 MOTIVASI (X2)

A.) Pengertian Motivasi kerja

Motivasi adalah dorongan internal yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2013), motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan tertentu yang bertujuan untuk mencapai hasil tertentu. Herzberg (1968) melalui teori dua faktornya mengidentifikasi bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh dua kategori faktor: faktor pemuas (motivators)

yang meliputi pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, serta faktor pemelihara (hygiene factors) seperti kondisi kerja, gaji, dan keamanan kerja.

Vroom (1964) dengan teori expectancy theory juga menyatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh tiga faktor utama:

1. Ekspektasi (Expectancy): Keyakinan bahwa upaya keras akan menghasilkan kinerja yang baik.
2. Instrumentalitas (Instrumentality): Keyakinan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan.
3. Valensi (Valence): Nilai yang diberikan individu terhadap penghargaan yang diterima.

Motivasi kerja memainkan peran penting dalam menentukan seberapa besar kinerja karyawan akan meningkat. Dalam penelitian ini, motivasi kerja dihipotesiskan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai

B.) Indikator motivasi

Menurut Victor Vroom (1964) dalam teori Harapan (Expectancy Theory), motivasi seseorang dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap tiga faktor utama: Harapan (Expectancy), Instrumentalitas (Instrumentality), dan Valensi (Valence). Teori ini menyatakan bahwa individu akan termotivasi untuk bertindak jika mereka percaya bahwa usaha yang mereka

keluaran akan menghasilkan kinerja yang baik, yang pada akhirnya akan membawa hasil yang diinginkan. Berikut adalah indikator motivasi berdasarkan teori Vroom:

A. Harapan (Expectancy)

Harapan berkaitan dengan keyakinan individu bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan kinerja yang baik. Keyakinan terhadap Kemampuan Pribadi: Sejauh mana individu yakin bahwa mereka memiliki kemampuan, keterampilan, dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan

1. Ketersediaan Sumber Daya: Sejauh mana individu merasa mereka memiliki dukungan, alat, dan informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.
2. Pengaruh Kondisi Eksternal: Sejauh mana kondisi lingkungan, seperti ketersediaan waktu, dukungan dari atasan, dan kondisi tempat kerja, mendukung usaha mereka.

B. Instrumentalitas (Instrumentality)

1. Instrumentalitas merujuk pada keyakinan individu bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan hasil yang diharapkan atau penghargaan yang diinginkan. Hubungan Kinerja dan Penghargaan: Sejauh mana individu yakin bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan yang diinginkan, baik dalam bentuk promosi, bonus, atau pengakuan.

2. Keadilan dalam Sistem Penghargaan: Persepsi individu tentang keadilan dalam proses penghargaan. Jika mereka merasa imbalan diberikan secara adil, motivasi mereka cenderung meningkat.
3. Kepercayaan Terhadap Pimpinan: Sejauh mana individu percaya bahwa pimpinan atau organisasi akan menepati janji mereka untuk memberikan penghargaan atas kinerja yang baik.

C. Valensi (Valence)

1. Valensi berkaitan dengan nilai yang ditempatkan individu pada imbalan yang akan mereka terima. Ini mencerminkan seberapa diinginkan atau bernilai hasil atau penghargaan tersebut bagi individu.
Nilai Imbalan: Sejauh mana individu menghargai imbalan yang ditawarkan organisasi, baik dalam bentuk materi (uang, bonus) maupun non-materi (pengakuan, promosi, pelatihan).
2. Kesesuaian Imbalan dengan Kebutuhan: Sejauh mana imbalan yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan atau harapan pribadi individu.
3. Preferensi Individu Terhadap Jenis Penghargaan: Apakah individu lebih menghargai penghargaan finansial, pengakuan, atau kesempatan pengembangan karir.

2.3 KEPUASAN KERJA (Y)

A.) Pengertian Kepuasan kerja

Menurut Widodo (2015), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini mencerminkan perasaan individu mengenai pekerjaan dan sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan mereka.

B.) Indikator kepuasan kerja

Menurut Widodo meliputi gaji, isi pekerjaan, rekan kerja, atasan, promosi, dan lingkungan kerja

1. Pengakuan atas kinerja
2. Hubungan dengan atasan dan rekan kerja
3. Lingkungan kerja
4. Kesempatan untuk berkontribusi

2.4 KINERJA PEGAWAI (Z)

A.) PENGERTIAN KINERJA PEGAWAI

Irawan (2020) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawabnya, yang dinilai berdasarkan indikator-indikator tertentu seperti kualitas, kuantitas, efektivitas, efisiensi kerja. Kinerja juga mencakup kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

B.) INDIKATOR KINERJA PEGAWAI

1. Kualitas kinerja mengacu pada seberapa baik suatu pekerjaan diselesaikan. Ini mencakup akurasi, ketepatan, dan kecermatan dalam menjalankan tugas. Dalam konteks ini, karyawan dinilai berdasarkan seberapa baik mereka mencapai standar kualitas yang ditetapkan organisasi. Kualitas dapat diukur dari hasil akhir pekerjaan yang sesuai dengan harapan atau spesifikasi yang telah ditetapkan.
2. Kuantitas kinerja mengukur seberapa banyak pekerjaan atau output yang dapat diselesaikan oleh seorang individu dalam waktu tertentu. Ini sering kali terkait dengan volume hasil kerja, misalnya jumlah laporan yang dibuat, produk yang dihasilkan, atau layanan yang diberikan dalam periode tertentu.
3. Efektivitas menunjukkan seberapa baik seorang karyawan mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan. Efektivitas mengukur apakah pekerjaan tersebut memberikan dampak yang diinginkan dan sejalan dengan tujuan organisasi. Seorang karyawan dinilai efektif jika ia mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan organisasi dengan hasil yang memuaskan.
4. Efisiensi mengukur sejauh mana sumber daya, seperti waktu, tenaga, dan biaya, digunakan secara optimal untuk mencapai hasil. Ini mencakup bagaimana seorang individu dapat bekerja dengan cepat dan

tepat tanpa mengorbankan kualitas, serta bagaimana mereka memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif.

2.5 PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian terdahulu merupakan studi atau riset yang telah dilakukan sebelumnya yang relevan dengan topik atau bidang kajian tertentu yang sedang diteliti. Dalam konteks penelitian akademis, penelitian terdahulu digunakan untuk memahami, mengkaji, dan membandingkan temuan-temuan yang sudah ada terkait dengan masalah penelitian yang diangkat. Penelitian ini mengacu pada 5 jurnal terdahulu sebagai berikut

TABEL 2.1 PENELITIAN TERDAHULU

NO	PENELITIAN (JUDUL,TAHUN	VARIABEL	METODE	HASIL
1.	Suhartini (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di Kantor Pemerintahan Kabupaten Bantul	1.independen: Kepemimpinan transformasional, Motivasi 2.Mediasi: Kepuasan kerja 3.Dependen: Kinerja pegawai	Penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Squares (PLS) untuk menguji hubungan antar variabel, dengan data yang dikumpulkan melalui survei kepada pegawai.	Motivasi dan kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi dan merasa puas dengan

				pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.
2	Nurhayati (2021) Judul: Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi di Kementerian Sosial Jakarta.	1.Variabel independen: Kepemimpinan transformasional 2. Variabel mediasi: Kepuasan kerja 3.Variabel dependen: Kinerja pegawai	Metode: Analisis Regresi Berganda dan Analisis Jalur untuk menilai hubungan antar variabel. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dari 250 responden di Kementerian Sosial Jakarta.	Kepemimpinan transformasional ditemukan memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berperan sebagai mediasi yang kuat dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

NO	PENELITIAN (JUDUL,TAHUN)	VARIABEL	METODE	HASIL
3.	Widodo (2022) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi di Kantor Kementerian Sosial.	1.Independen: Kepemimpinan transformasional 2.Mediasi: Kepuasan kerja 3.Dependen: Kinerja pegawai	Menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis) untuk melihat hubungan antara variabel. Data dikumpulkan dari kuesioner yang disebarakan kepada 200 pegawai.	Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, baik langsung maupun melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja ditemukan sebagai variabel mediasi yang penting dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.
4.	Sari (203) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Provinsi	1.Independen: Kepemimpinan transformasional, Motivasi 2.Mediasi: Kepuasan kerja	Structural Equation Modeling (SEM) digunakan untuk menganalisis data dari 250 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja, yang kemudian berdampak

	DIY.			positif pada kinerja pegawai. Kepuasan kerja memainkan peran mediasi yang kuat dalam hubungan tersebut.
NO	PENELITIAN (JUDUL,TAHUN)	VARIABEL	METODE	HASIL
5.	Fitriani (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman.	1.Independen: Kepemimpinan transformasional, Motivasi 2.Mediasi: Kepuasan kerja 3.Dependen: Kinerja pegawai	Pendekatan kuantitatif dengan Analisis Regresi Berganda digunakan dalam penelitian ini. Kuesioner diberikan kepada 150 pegawai untuk mengukur variabel yang diteliti.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Motivasi juga ditemukan sebagai faktor yang memperkuat hubungan ini.

2.6 HIPOTESIS

Pernyataan yang diajukan oleh peneliti yang menggambarkan dugaan atau prediksi mengenai hubungan antara dua atau lebih variabel dalam penelitian. Hipotesis membantu peneliti dalam merumuskan arah penelitian, menentukan variabel yang akan diuji, dan memandu proses pengumpulan data. Ini memberikan kerangka kerja yang jelas sehingga penelitian lebih terarah sehingga dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian sebagai berikut yaitu :

- H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.
- H2: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.
- H3: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.
- H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.
- H5: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

H6: Kepuasan kerja berpengaruh sebagai variabel mediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

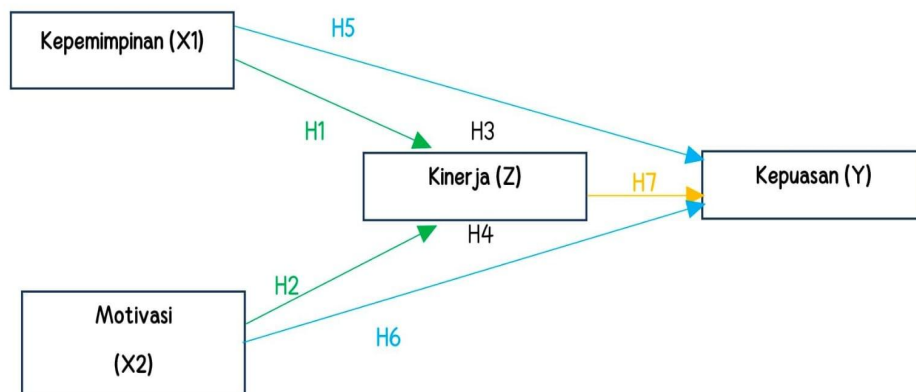
H7: Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi pada pengaruh motivasi pada kinerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta

Dengan hipotesis ini, penelitian akan menguji apakah kepemimpinan transformasional secara langsung memengaruhi kinerja pegawai dan apakah motivasi kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.

2.7 MODEL PENELITIAN

Gambaran atau representasi konseptual dari hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dalam sebuah studi. Model ini berfungsi untuk menjelaskan secara sistematis bagaimana variabel-variabel tersebut saling berkaitan, baik melalui hubungan langsung maupun tidak langsung. Biasanya, model penelitian disajikan dalam bentuk diagram yang menggambarkan alur hubungan antar variabel. Dan mempunyai fungsi yaitu menyederhanakan masalah model penelitian membantu menyederhanakan masalah yang kompleks dengan memvisualisasikan hubungan antar variabel, sehingga lebih mudah dipahami.

Gambar 2.1 Kerangka penelitian



Keterangan :

Dari gambar 2.1 model penelitian diatas menggambarkan bahwa variabel kepemimpinan gaya transformasional (X1) dan motivasi (X2) sebagai variabel bebas atau independen terhadap kinerja karyawan (Z) sebagai variabel terkait ataupun dependen melalui kepuasan kerja (Y) sebagai variabel intervening.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 JENIS PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif kuantitatif adalah jenis penelitian yang menganalisis data dengan menggambarkan informasi yang dikumpulkan. Menurut Sugiyono (2019), Deskriptif kuantitatif, yaitu konsisten dengan variabel penelitian, fokus pada permasalahan aktual dan fenomena yang sedang terjadi, serta menyajikan hasil penelitian dalam bentuk angka-angka yang bermakna.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif ini dilakukan dengan pengumpulan data berupa angka-angka yang kemudian dianalisis secara statistik.

3.2 LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang beralamatkan di Jl. Ki Mangunsarkoro, Gunungketur, Pakualaman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55166 dan penelitian ini dilakukan mulai bulan september 2024

3.3 POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

A.) POPULASI

Keseluruhan subjek atau objek yang menjadi sasaran dalam sebuah penelitian. Populasi mencakup semua individu atau elemen yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh peneliti.

Populasi bisa berupa sekelompok orang, organisasi, peristiwa, atau fenomena yang ingin diteliti dan digunakan untuk menarik kesimpulan umum. Menurut Sugiyono (2020) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Jumlah populasi dapat diidentifikasi terlebih dahulu.

B.) SAMPEL

Sampel menurut Slamet Rianto (2020,p.12) sampel adalah bagian yang memberikan gambaran secara umum dari populasi. Menurut Sugiyono (2019:127) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut karena banyaknya jumlah populasi. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik sampling purposive atau stratified random sampling, di mana sampel diambil dari pegawai yang relevan dengan penelitian ini, seperti pegawai yang telah bekerja minimal selama 1 tahun dan berada di bawah kepemimpinan langsung

dari pimpinan yang relevan. Ukuran sampel dapat dihitung menggunakan rumus Slovin atau pendekatan lain yang sesuai dengan jumlah populasi dan kebutuhan penelitian.

3.4 VARIABEL PENELITIAN

Merupakan atribut atau karakteristik yang diukur, diamati, atau dimanipulasi dalam sebuah penelitian untuk melihat bagaimana perubahan pada satu variabel dapat memengaruhi variabel lainnya. Variabel-variabel ini menjadi pusat dari proses pengumpulan data dan analisis untuk menjawab pertanyaan atau hipotesis penelitian.

A.) Variabel independen (X)

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) , variabel independen adalah variabel yang berfungsi untuk menjelaskan atau memengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian eksplanatori, variabel ini memainkan peran penting dalam menentukan perubahan yang terjadi pada variabel lain. Variabel independen merupakan variabel yang diperkirakan atau dimanipulasi untuk mempengaruhi variabel lain dalam penelitian. Ini adalah variabel penyebab yang digunakan peneliti untuk menguji pengaruhnya terhadap variabel dependen atau variabel lainnya dalam studi.

Dalam penelitian Kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) James MacGregor Burns (1978) memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional dalam bukunya Leadership. Menurut Burns,

kepemimpinan transformasional adalah proses di mana pemimpin dan pengikut saling menaikkan tingkat motivasi dan moralitas. Pemimpin transformasional berfokus pada tujuan jangka panjang dan membantu pengikut berkembang dan berkontribusi pada organisasi di luar kepentingan pribadi mereka.

Dan menurut penelitian Abraham Maslow (1943) dalam Teori Hierarki Kebutuhan, motivasi manusia didorong oleh kebutuhan yang terstruktur dalam hierarki. Teorinya menjelaskan bahwa motivasi manusia dipengaruhi oleh kebutuhan yang berjenjang dari yang paling dasar hingga yang paling tinggi, yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan aktualisasi diri. Setiap tingkat kebutuhan harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum seseorang termotivasi untuk memenuhi kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi.

B.) VARIABEL DEPENDEN (Y)

Variabel yang diukur atau diamati dalam sebuah penelitian untuk melihat dampak atau efek dari perubahan pada variabel lain, yang disebut variabel independen. Dengan kata lain, variabel dependen merupakan hasil atau respons yang dipengaruhi oleh manipulasi atau variasi dari variabel independen.

Adapun variabel dependen kepuasan yaitu variabel (Y) menurut Kotler (2000) kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang

yang muncul setelah membandingkan kinerja atau hasil produk yang dirasakan dengan harapan mereka. Jika hasil atau kinerja produk memenuhi atau melebihi harapan, maka kepuasan akan tercapai; sebaliknya, jika hasilnya lebih rendah dari harapan, ketidakpuasan akan terjadi.

C.) VARIABEL INTERVENING

Baron dan Kenny (1986) mendefinisikan variabel intervening sebagai variabel yang menjelaskan proses atau mekanisme melalui mana variabel independen memengaruhi variabel dependen. Dengan kata lain, variabel ini berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan keduanya.

Mereka juga mengembangkan prosedur yang dikenal sebagai mediation analysis untuk menguji apakah variabel intervening secara signifikan memediasi hubungan tersebut menurut Baron dan Kenny (1986). kepuasan kerja berhubungan langsung dengan kinerja karena pegawai yang puas cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan dan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

3.5 TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan adalah data sebagai cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Teknik pengumpulan data harus sesuai dengan jenis data yang dibutuhkan dan desain penelitian yang dipilih. Sugiyono menjelaskan beberapa metode, seperti observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi menurut Sugiyono (2013).

Kuisisioner merupakan suatu alat atau instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam bentuk pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Kuesioner umumnya digunakan dalam penelitian kuantitatif, di mana data yang diperoleh digunakan untuk analisis statistik. Kuesioner memungkinkan peneliti untuk memperoleh data secara efisien dari sejumlah besar responden, baik secara langsung maupun melalui survei online.

Skala Likert merupakan Menurut Sugiyono (2013), Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala ini, responden diminta untuk menanggapi pernyataan dengan tingkat kesetujuan yang biasanya berupa lima pilihan, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Tabel 1.3 Skala likert

SKALA	SKOR
Sangat setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

3.6 UJI INSTRUMEN PENELITIAN

A.) UJI INSTRUMEN

Uji validitas adalah derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Uji validitas dilakukan untuk memastikan apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian tersebut benar-benar mampu mengukur apa yang diinginkan menurut Sugiyono (2013)

Valid jika nilai korelasi (r hitung) $>$ r tabel nilai korelasi ini biasanya diukur menggunakan rumus korelasi Pearson Product Moment atau alat analisis lain (seperti SPSS). r hitung adalah koefisien korelasi yang diperoleh dari uji statistik. r tabel adalah nilai yang diambil dari tabel distribusi r Pearson yang sesuai dengan jumlah sampel dan tingkat signifikansi yang ditetapkan (biasanya 5% atau 0,05).

B.) UJI RELIABILITAS

Uji reabilitas merupakan derajat konsistensi dan stabilitas instrumen ketika diukur pada waktu dan kondisi yang berbeda. Instrumen dikatakan reliabel jika hasil pengukurannya konsisten dalam waktu yang berbeda, tetapi pada subjek yang sama menurut Sugiyono (2013). "Reliabilitas merupakan ukuran konsistensi hasil yang diperoleh dari instrumen pengukuran yang sama yang digunakan beberapa kali pada subjek yang sama." Uji reliabilitas sering diukur dengan koefisien Cronbach's Alpha. Instrumen dianggap reliabel jika

nilai Cronbach's Alpha memenuhi kriteria dari sumber tertentu, seperti Hair et al. (2014) atau Nunnally (1978), mereka cenderung menggunakan nilai 0,70 sebagai cutoff point untuk instrumen yang cukup reliabel.

1. Nilai Cronbach's Alpha $> 0,70$: Instrumen dianggap reliabel dan konsisten. Ini adalah batas minimum yang sering digunakan untuk menunjukkan konsistensi internal yang baik.
2. $0,60 \leq \text{Cronbach's Alpha} \leq 0,70$: Instrumen masih dapat diterima, tetapi mungkin memerlukan perbaikan.
3. Cronbach's Alpha $< 0,60$: Instrumen tidak reliabel karena tidak memiliki konsistensi yang cukup.

3.7 UJI HIPOTESIS

UJI-T

Sugiyono (2013) , uji t adalah alat uji statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis perbedaan rata-rata antara dua sampel atau populasi dalam penelitian. Uji t digunakan untuk melihat apakah perbedaan antara dua rata-rata bersifat signifikan secara statistik atau hanya kebetulan. "Uji t adalah teknik untuk menguji hipotesis komparatif terhadap dua kelompok data interval atau rasio, untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan atau tidak.

"uji t akan menghasilkan nilai t hitung, yang kemudian dibandingkan dengan t tabel pada tingkat signifikansi tertentu (misalnya, 0,05) untuk menentukan apakah perbedaan rata-rata tersebut signifikan atau tidak.

BAB IV

GAMBARAN UMUM DAN HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta

Pada penelitian ini, peneliti mengambil beberapa responden untuk dijadikan sampel dan menjawab kuesioner yang peneliti ajukan tentang Kepemimpinan Transformatif, Motivasi, Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja di kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Jadi responden yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Karyawan yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Penyebaran kuesioner dilakukan secara online melalui google form.

Penyebaran online dilakukan dengan cara personal chat via WhatsApp. Pada bagian ini, jumlah kuesioner yang kembali dan dapat diolah yaitu sebesar 75 kuesioner. Dengan kata lain tingkat pengembalian kuesioner yaitu sebesar 100%. Tabel dibawah ini menjelaskan mengenai jumlah pertanyaan pada setiap variabel.

Tabel 4.1

Pertanyaan Berdasarkan Variabel

NO	Variabel	Jumlah
1.	Kepemimpinan Transformatif	3
2.	Motivasi	3
3.	Kinerja pegawai	5

4.	Kepuasan Kerja	4
Total Pertanyaan		15

4.1.1 Gambaran Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta

Merupakan lembaga pemerintah di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia yang mengelola berbagai layanan keagamaan bagi masyarakat di wilayah Kota Yogyakarta. Kantor ini bertanggung jawab atas sejumlah layanan administrasi, pengembangan, dan pengawasan kegiatan keagamaan sesuai dengan undang-undang pemerintah.

4.1.2 Tugas dan Fungsi Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta

Menurut pendapat umum dan berdasarkan tugas serta fungsi yang diemban oleh kantor Kementerian Agama di tingkat kota, termasuk di Yogyakarta, kantor ini memiliki tanggung jawab dalam menyelenggarakan layanan publik terkait urusan keagamaan. Berikut adalah beberapa tugas dan fungsi utamanya:

1. Pelayanan Administrasi dan Pembinaan Agama Kantor Kementerian Agama bertugas memberikan layanan administrasi yang berkaitan dengan urusan keagamaan, seperti pengurusan surat-surat resmi, layanan pernikahan, konsultasi agama, dan pengawasan lembaga keagamaan di wilayahnya.

2. Pembinaan dan Peningkatan Kualitas Lembaga Pendidikan Keagamaan Kantor ini juga bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu pendidikan agama, baik melalui pengawasan madrasah, penyediaan fasilitas, maupun pembinaan tenaga pendidik di lembaga pendidikan Islam, Kristen, Katolik, Hindu, Buddha, dan Khonghucu.
3. Pengembangan Kehidupan Beragama Fungsi kantor ini meliputi upaya membangun keharmonisan antarumat beragama dan menumbuhkan toleransi di masyarakat. Hal ini dilakukan melalui penyuluhan, program pelatihan, serta pembinaan tokoh agama agar dapat menjadi contoh bagi masyarakat.
4. Pengawasan Pengelolaan Dana Haji dan Zakat Salah satu tugas penting Kementerian Agama adalah pengawasan dana yang dikelola untuk kepentingan umat, seperti zakat, infaq, shadaqah, serta pelaksanaan ibadah haji dan umrah. Di tingkat kota, kantor ini mengkoordinasi dan mengawasi badan-badan yang mengelola dana keagamaan tersebut.
5. Pembinaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Bidang Agama Kantor Kementerian Agama juga bertanggung jawab atas pengembangan SDM di bidang keagamaan, misalnya memberikan pelatihan kepada penyuluh agama, meningkatkan kapasitas tenaga pendidik agama, serta mengembangkan sumber daya yang dapat mendukung pelaksanaan tugas-tugas keagamaan di masyarakat.

6. Pelaksanaan Kebijakan Pemerintah Pusat di Bidang Keagamaan Di tingkat kota, kantor Kementerian Agama menjadi perpanjangan tangan pemerintah pusat dalam pelaksanaan kebijakan, seperti regulasi tentang pernikahan antaragama, pelaksanaan pendidikan agama di sekolah-sekolah umum, dan pengawasan rumah ibadah.

4.1.3 Struktur Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta

Secara keseluruhan, Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta bertugas menjaga stabilitas, keharmonisan, dan kualitas kehidupan beragama di wilayah Yogyakarta serta mendukung terciptanya masyarakat yang religius, harmonis, dan sejahtera dalam aspek kehidupan beragama. **Struktur organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta** mengikuti pedoman struktur yang ditetapkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia untuk kantor-kantor di tingkat kota. Berikut adalah struktur lengkap yang biasanya ada di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta:

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Bertanggung jawab penuh dalam memimpin kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Melaksanakan kebijakan, mengawasi program, dan memfasilitasi pelayanan kepada masyarakat.
2. Subbagian Tata Usaha Menyediakan layanan administrasi umum, seperti pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, dan perencanaan program kantor. Membantu kelancaran administrasi

kantor secara keseluruhan. Melakukan pengelolaan aset, tata persuratan, dan dokumentasi.

3. Seksi-Seksi Layanan Keagamaan dan Pembinaan Masyarakat

- a) Seksi Bimbingan Masyarakat (Bimas) Islam - Menyediakan layanan dan pembinaan terkait pernikahan, zakat, wakaf, penyuluhan agama Islam, serta sertifikasi halal. - Melakukan pembinaan dan pengawasan pada masjid, majelis taklim, serta lembaga pendidikan agama Islam.
- b) Seksi Pendidikan Madrasah - Membina, mengelola, dan mengawasi madrasah mulai dari tingkat MI (Madrasah Ibtidaiyah), MTs (Madrasah Tsanawiyah), hingga MA (Madrasah Aliyah) di wilayah Kota Yogyakarta. - Memberikan layanan administratif bagi para pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah.
- c) Seksi Pendidikan Agama Islam (PAI) - Menangani program pendidikan agama Islam di sekolah umum (SD, SMP, SMA/SMK) di Kota Yogyakarta. - Melaksanakan pelatihan, pembinaan guru PAI, serta mengevaluasi program pendidikan agama Islam di sekolah-sekolah tersebut.
- d) Seksi Bimbingan Masyarakat (Bimas) Kristen - Bertugas melakukan pembinaan, penyuluhan, dan pengawasan terhadap umat dan lembaga Kristen. - Melayani administrasi terkait

pernikahan Kristen, pendidikan agama, dan kegiatan keagamaan lainnya bagi umat Kristen.

- e) Seksi Bimbingan Masyarakat (Bimas) Katolik - Menyediakan layanan administrasi dan pembinaan kepada umat Katolik, termasuk dalam hal pernikahan, penyuluhan agama, dan pembinaan tokoh agama. - Mengawasi dan membina pendidikan agama Katolik di sekolah-sekolah umum.
- f) Seksi Bimbingan Masyarakat (Bimas) Hindu - Bertanggung jawab atas layanan pembinaan dan pengawasan bagi umat Hindu. - Menyediakan layanan administrasi untuk kegiatan keagamaan Hindu, pernikahan, dan pendidikan agama Hindu di sekolah umum.
- g) Seksi Bimbingan Masyarakat (Bimas) Buddha - Menangani urusan layanan dan pembinaan umat Buddha di Kota Yogyakarta. - Memberikan penyuluhan serta layanan administrasi pernikahan dan kegiatan keagamaan Buddha.

4. Penyelenggara Zakat dan Wakaf Unit ini bertanggung jawab dalam pengelolaan, pengawasan, dan pembinaan atas lembaga zakat dan wakaf. Mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan program zakat, infaq, shadaqah, serta program-program yang berkaitan dengan wakaf di tingkat kota.

5. Penyelenggara Haji dan Umrah Menyediakan layanan terkait pendaftaran, bimbingan, dan keberangkatan jamaah haji dan umrah.

Menangani administrasi dan layanan untuk calon jamaah haji serta melakukan bimbingan manasik haji di tingkat kota.

6. Kelompok Jabatan Fungsional Berisi kelompok jabatan fungsional seperti penyuluh agama, penghulu, pengawas sekolah/madrasah, dan tenaga fungsional lainnya yang mendukung tugas-tugas spesifik di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

Setiap seksi dan unit tersebut memiliki peran penting dalam mendukung fungsi Kementerian Agama secara keseluruhan di Kota Yogyakarta, dengan tujuan utama memberikan pelayanan, pembinaan, serta pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan kebijakan pemerintah pusat di bidang keagamaan.

4.1.4 Visi dan Misi kantor kementerian Agama Kota Yogyakarta

A. VISI

"Terwujudnya masyarakat Kota Yogyakarta yang religius, rukun, cerdas, mandiri, dan sejahtera lahir batin." Visi ini mencerminkan harapan untuk membangun masyarakat yang tidak hanya memahami dan mengamalkan nilai-nilai agama tetapi juga hidup berdampingan dengan rukun, memiliki kualitas intelektual dan spiritual yang baik, serta sejahtera secara sosial dan ekonomi.

B. MISI

1. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Keagamaan

Menyediakan layanan keagamaan yang profesional dan mudah diakses, baik dalam hal pencatatan pernikahan, layanan haji, sertifikasi halal, serta pelayanan zakat dan wakaf.

2. Memperkuat Kerukunan Antarumat Beragama

Menyelenggarakan program-program yang bertujuan membangun dan menjaga kerukunan antarumat beragama di Kota Yogyakarta melalui penyuluhan, dialog antarumat beragama, dan penguatan toleransi.

3. Meningkatkan Mutu Pendidikan Keagamaan

Mengembangkan kualitas pendidikan agama dan pendidikan keagamaan di madrasah serta sekolah umum, termasuk pelatihan bagi tenaga pendidik agama untuk membentuk generasi yang berakhlak mulia, cerdas, dan mandiri.

4. Mengembangkan Kompetensi dan Profesionalisme SDM Kementerian Agama

Memberdayakan aparatur Kementerian Agama agar lebih kompeten dan profesional dalam melayani masyarakat serta melaksanakan tugas pokok dan fungsi keagamaan di Kota Yogyakarta.

5. Mendorong Kemandirian dan Kesejahteraan Umat

Memfasilitasi program-program kemandirian ekonomi berbasis keagamaan, seperti pengelolaan dana zakat dan wakaf, untuk meningkatkan kesejahteraan umat.

6. Meningkatkan Akuntabilitas dan Transparansi

Melaksanakan pelayanan dan pengelolaan keuangan yang akuntabel, transparan, dan berintegritas, untuk membangun kepercayaan publik terhadap layanan Kementerian Agama.

Visi dan misi ini berfungsi sebagai panduan dalam pelaksanaan tugas-tugas Kementerian Agama Kota Yogyakarta, dengan harapan dapat membina masyarakat yang religius dan harmonis dalam keberagaman

4.1.5 Deskripsi Karakteristik Responden

Gambaran kondisi responden memberikan penjelasan tentang deskripsi responden berkenaan dengan jenis kelamin, usia, lama bekerja. Responden yang di gunakan pada penelitian ini sebanyak 75 orang karakteristik responden di kumpulkan melalui kuisisioner *online* menggunakan *Google Form* Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Smart PLS versi 4.

deskripsi karakteristik responden dapat di sajikan pada tabel berikut :

4.1.6 Pengelompokan Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari proses tabulasi yang telah dilakukan dapat dikelompokkan pembagian responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin seperti ditunjukkan pada tabel 4.2 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Jenis Kelamin

Karakteristik Responden	Jumlah	Presentase
Pria	36	48%
Wanita	39	52%
Total	75	100%

Sumber : data primer diolah (2024)

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin pria sebanyak 36 orang dengan presentase sebesar 48% sedangkan responden berjenis kelamin wanita sebanyak 39 orang dengan presentase sebesar 52% terlihat bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini adalah perempuan .Penyajian data responden berdasarkan usia di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta

4.1.7 Pengelompokan Berdasarkan Usia

Dari proses tabulasi yang telah dilakukan dapat dikelompokkan pembagian responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini

berdasarkan Usia seperti ditunjukkan pada tabel 4.2 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Usia

Usia	Jumlah	Pesentase
20-25 tahun	0	0%
26-30 tahun	3	4%
35-40 tahun	11	14,7%
Diatas 40 tahun	61	81,3%
Total	75	100%

Sumber : data primer diolah (2024)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan usia bahwa responden dengan usia 20-25 tahun tidak ada responden yang ber usia 20-25 tahun yang ikut berpartisipasi dalam mengisi kuisioner dalam penelitian ini.

Adapun responden dengan usia 26-30 tahun sebanyak 3 orang dengan presentase sebesar 4% dan responden yang ber usia 35-40 tahun sebanyak 11 orang responden dengan presentase sebesar 14,7% dan responden yang berusia diatas 40 tahun sebanyak 61 orang responden dengan presentase sebesar 81,3% .

4.1.8 Pengelompokan Berdasarkan Lama Bekerja

Dari proses tabulasi yang telah dilakukan dapat dikelompokkan pembagian responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berdasarkan Lama Bekerja seperti ditunjukkan pada tabel 4.3 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
10-15 tahun	1	1,3%
Diatas 30 tahun	8	10,7%
1-10 tahun	15	20%
20-30 tahun	15	20%
10-20 tahun	36	48%
Total	75	100%

Sumber : data primer diolah (2024)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan lama bekerja bahwa ada responden dengan lama bekerja 1-10 tahun sebanyak 15 orang responden dengan presentase sebesar 20% dan responden dengan lama bekerja 10-15 tahun ada responden sebanyak 1 orang dengan presentase sebesar 1,3% dan adapun responden dengan lama bekerja 10-20 tahun ada responden sebanyak 36 orang dengan presentase sebesar 48% dan adapun responden dengan lama bekerja 20-30 tahun sebanyak 15 orang dengan presentase sebesar 20% dan adapun

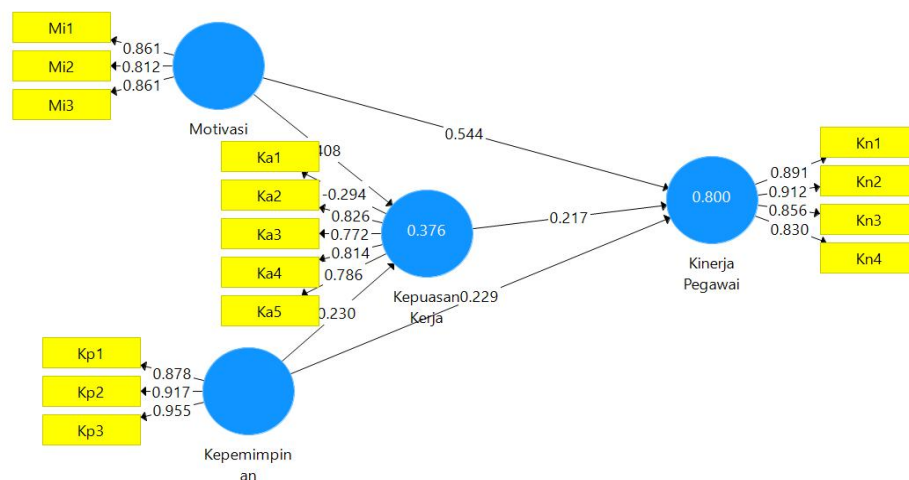
responden dengan lama bekerja diatas 30 tahun sebanyak 8 orang dengan presentase sebesar 10,7% .

4.2 Evaluasi Model

4.2.1 Evaluasi Outer Model

Berikut ini adalah hasil pengukuran outer model sebelum dan sesudah *outlier*

Gambar 4.3 Model Sebelum Outlier



Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2024

Hasil peneleitian sebelum dilakukannya outlier Indikator tidak sesuai dengan persyaratan, penjelasan terkait rule of thumb yang ada di bab III menyatakan bahwa nilai Composite Reliability harus lebih dari 0,7, Composite Reliability > 0,7 diadopsi sebagai standar dalam literatur karena

nilai ini menunjukkan bahwa konstruk dapat mengukur variabel laten dengan keandalan yang baik.

Jika nilainya berada di bawah 0,7, maka konstruk mungkin memiliki masalah konsistensi, dan perlu dilakukan penyesuaian terhadap indikatornya. Gambar 4.3 menunjukkan model pengukuran yang telah diperbarui setelah penerapan proses outlier pada indikator tersebut.

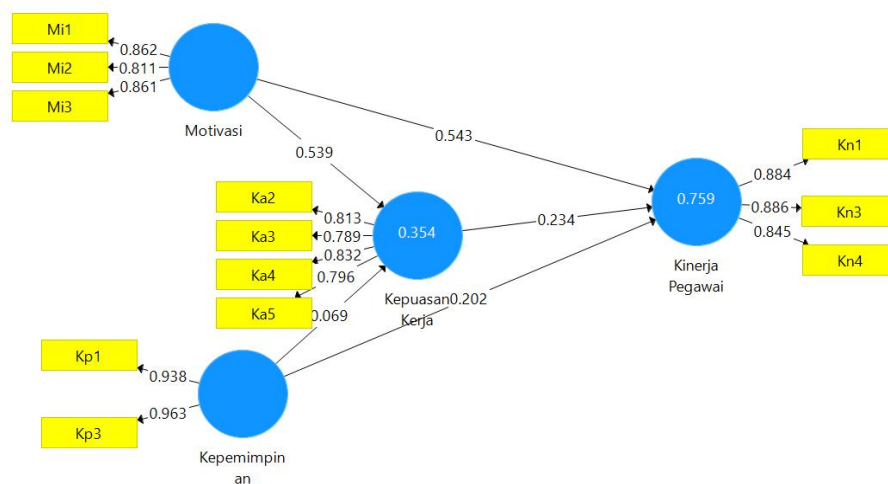
Tabel 4.3 Outer Sebelum Outlier

	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi
Ka1		-0,294		
Ka2		0,826		
Ka3		0,772		
Ka4		0,814		
Ka5		0,786		
Kn1			0,891	
Kn2			0,912	
Kn3			0,856	
Kn4			0,83	
Kp1	0,878			
Kp2	0,917			
Kp3	0,955			
Mi1				0,861
Mi2				0,812
Mi3				0,861

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2024

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terdapat satu nilai Composite Reliability yang masih di bawah standar minimum 0,7, yang menunjukkan bahwa beberapa indikator dalam model penelitian ini mungkin belum cukup konsisten/memenuhi dalam mengukur konstruk yang diinginkan nilai terletak pada indikator Kepuasan kerja 1. Sehingga memerlukan peninjauan penghilangan salah satu atau lebih indikatornya agar nilai Composite Reliability semua variabel dapat terpenuhi.

Gambar 4.4 Outer Model Setelah Outlier



Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2024

Berdasarkan hasil gambar 4.4 *outer model* setelah di outlier menunjukkan hasil yang

Tabel 4.4 Outer Model Setelah Outlier

	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi
Ka2		0,813		
Ka3		0,789		
Ka4		0,832		
Ka5		0,796		
Kn1			0,884	
Kn3			0,886	
Kn4			0,845	
Kp1	0,938			
Kp3	0,963			
Mi1				0,862
Mi2				0,811
Mi3				0,861

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2024

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, satu nilai Composite Reliability untuk masing-masing indikator telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, yaitu $> 0,7$, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut konsisten dalam mengukur konstruk yang dimaksud dan dapat dipercaya dalam analisis lebih lanjut.

4.2.2 Uji Validitas Korvergen (*convergent validity*)

Uji validitas dilakukan pada empat variabel dalam penelitian ini, yaitu Kepemimpinan Transformatif, Motivasi, Kinerja Pegawai

dan Kepeuasan Kerja , kepuasan konsumen,. Pengujian validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya sebuah kuesioner.

Faktor Loading (*Outer Loading*)

Tahap pengujian yang pertama dilakukan adalah tahap pengujian faktor loading. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hair et al. (2014), nilai outer loading di atas 0,7 memastikan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi yang signifikan pada konstruksinya, meskipun beberapa penelitian menerima nilai antara 0,4—0,7 jika menghapus item tersebut tidak meningkatkan composite reliability dan average variance extracted (AVE) dari konstruk.

Tabel 4.5 Outer Loading

VARIABEL	INDIKATOR	OUTER LOADING	KETERANGAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)	KP1	0,938	VALID
	KP2	0,963	VALID
MOTIVASI (X2)	Mi1	0,862	Valid
	Mi2	0,811	Valid
	Mi3	0,861	Valid
KINERJA PEKAWAI (Z)	Kn1	0,884	Valid
	Kn3	0,886	Valid

VARIABEL	INDIKATOR	OUTER LOADING	KETERANGAN
	Kn4	0,845	Valid
KEPUASAN (Y)	Ka2	0,813	Valid
	Ka3	0,789	Valid
	Ka4	0,832	Valid
	Ka5	0,796	Valid

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2024

Berdasarkan hasil tabel 4.5 di atas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator memiliki nilai faktor loading $> 0,7$. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator tersebut memenuhi kriteria validitas dan dapat dinyatakan valid.

A. Communalitty

Tabel 4.6

Hasil Nilai Communalitty

	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi
Ka2	0,527	0,813	0,588	0,537
Ka3	0,288	0,789	0,473	0,482
Ka4	0,323	0,832	0,466	0,423
Ka5	0,422	0,796	0,567	0,46
Kn1	0,639	0,53	0,884	0,772

	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi
Kn3	0,747	0,59	0,886	0,725
Kn4	0,554	0,595	0,845	0,699
Kp1	0,938	0,363	0,641	0,675
Kp3	0,963	0,553	0,761	0,808
Mi1	0,665	0,478	0,759	0,862
Mi2	0,534	0,534	0,642	0,811
Mi3	0,792	0,495	0,724	0,861

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa nilai Communalitiy pada setiap indikator bernilai $> 0,5$. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa nilai Communalitiy tiap indikator dikatakan valid.

B. *Average Variance Extracted (AVE)*

Average Variance Extracted (AVE) merupakan tahap selanjutnya dalam penelitian ini, Nilai AVE setidaknya sebesar 0,5. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata (Ghozali, 2016)

Tabel 4.7

Hasil Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan	0,903
Kepuasan Kerja	0,653
Kinerja Pegawai	0,76
Motivasi	0,714

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil tabel 4.7 di atas, dapat dilihat bahwa semua nilai AVE, tiap indikator $> 0,5$. Maka dapat disimpulkan bahwa semua Variabel AVE dikatakan valid

4.3.3 Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Validitas diskriminan merupakan nilai cross loading factor yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui memadainya suatu diskriminan dalam suatu konstruk dengan perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai loading konstruk yang dituju dengan nilai loading konstruk yang lain.

Fornell-lacker criterion adalah membandingkan korelasi antar variabel dengan . Model pengukuran ini mempunyai validitas diskriminan yang baik jika setiap variabel lebih besar dari korelasi antar variabel.

Tabel 4.8
Fornell-Lacker Criterion

	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai		Motivasi
Kepemimpinan	0.95				
Kepuasan Kerja	0.493	0.808			
Kinerja Pegawai	0.744	0.655	0.872		
Motivasi	0.788	0.593	0.84		0.845

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Pembacaan pada hasil diatas dapat dilihat nilai variabel X1 sebesar 0,95, sedangkan untuk nilai korelasi tertinggi variabel X2 pada variabel lain adalah 0,845 dan pada variabel Y 0.808 dan pada variabel Z 0.872.

Validitas diskriminan digunakan untuk menguji apakah suatu indikator mempunyai validitas diskriminan yang valid jika setiap indikator mempunyai nilai cross loading yang tinggi dibandingkan dengan variabel lain selain indikator itu sendiri, sehingga dimana nilai cross loading $>0,7$ maka dinyatakan valid.

Tabel 4.9
Hasil Uji Cross Loading

	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi
Ka2	0.527	0.813	0.588	0.537
Ka3	0.288	0.789	0.473	0.482
Ka4	0.323	0.832	0.466	0.423
Ka5	0.422	0.796	0.567	0.46
Kn1	0.639	0.53	0.884	0.772
Kn3	0.747	0.59	0.886	0.725
Kn4	0.554	0.595	0.845	0.699
Kp1	0.938	0.363	0.641	0.675
Kp3	0.963	0.553	0.761	0.808
Mi1	0.665	0.478	0.759	0.862
Mi2	0.534	0.534	0.642	0.811
Mi3	0.792	0.495	0.724	0.861

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel 4.9 terdapat hasil dari setiap indikator variabel kepemimpinan transformasional, motivasi , kinerja pegawai dan kepuasan kerja , secara keseluruhan mempunyai nilai cross loading >0,70, sehingga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid dan memenuhi kriteria cross loading.

4.3.4 Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas suatu indikator diukur menggunakan composite reliability. Nilai konstruk dikatakan reliable jika data minimal 0,7. Uji reliabilitas lainnya dengan cara cronbachs alpha yang disajikan pada tabel

Tabel4.10 Uji Reability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Kepemimpinan	0,895	0,934	0,949
Kepuasan Kerja	0,823	0,827	0,882
Kinerja Pegawai	0,842	0,844	0,905
Motivasi	0,799	0,801	0,882

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Dari hasil tabel4.10 diatas, data nilai *Cronbach's Alpha*, *rho_A*, dan *Composite Reliability* untuk masing-masing variabel dalam model, dapat dianalisis konsistensi internal dan reliabilitas dari konstruk tersebut. Berikut adalah analisis untuk masing-masing variabel yaitu :

1. Kepemimpinan

Nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.895 menunjukkan bahwa konstruk Kepemimpinan memiliki konsistensi internal yang sangat baik (umumnya nilai di atas 0.7 dianggap reliabel, dan di atas 0.9 menunjukkan reliabilitas yang sangat baik). *rho_A* yang tinggi (0.934) dan *Composite Reliability* (0.949) yang juga mendekati 1 menegaskan

bahwa Kepemimpinan memiliki reliabilitas yang sangat kuat. Ini berarti indikator-indikator dalam konstruk ini konsisten dan dapat diandalkan dalam mengukur variabel Kepemimpinan.

2. Kepuasan Kerja

Nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.823 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki konsistensi internal yang baik, cukup kuat untuk sebuah konstruk. *rho_A* (0.827) dan *Composite Reliability* (0.882) juga menunjukkan nilai yang mendekati tinggi, menandakan bahwa indikator-indikator dalam konstruk Kepuasan Kerja cukup konsisten dan dapat diandalkan.

3. Kinerja Pegawai

Cronbach's Alpha sebesar 0.842 menunjukkan reliabilitas yang baik pada konstruk Kinerja Pegawai, mengindikasikan bahwa item-item atau indikator dalam variabel ini cukup konsisten satu sama lain. *rho_A* sebesar 0.844 dan *Composite Reliability* sebesar 0.905 yang tinggi menguatkan bahwa Kinerja Pegawai memiliki reliabilitas yang baik, dan indikator-indikatornya konsisten dalam mengukur konstruk ini.

4. Motivasi

Nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.799 mendekati batas bawah 0.8, yang masih menunjukkan konsistensi internal yang cukup baik untuk konstruk Motivasi. *rho_A* (0.801) dan *Composite Reliability* (0.882) juga

berada pada nilai yang baik, menunjukkan bahwa indikator pada Motivasi memiliki konsistensi dan reliabilitas yang cukup kuat.

Kesimpulan

Secara keseluruhan, seluruh variabel dalam model ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha*, *rho_A*, dan *Composite Reliability* di atas batas minimum yang disarankan (biasanya 0.7 untuk *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*). Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator pada setiap konstruk memiliki konsistensi dan reliabilitas yang baik, menjadikan konstruk-konstruk ini valid dan dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut dalam model ini.

4.3.5 Pengukuran Model Struktural

R-Square

Evaluasi model pertama yang dilakukan adalah melihat besarnya persentase variance yang dijelaskan yaitu nilai R-Square untuk konstruk laten endogen.

Tabel 4.10Hasil Uji Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.354	0.336
Kinerja Pegawai	0.759	0.749

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel 4.10 dapat kita lihat nilai R Square dan R Square Adjusted berikut, kita dapat mengevaluasi sejauh mana variabel independen (bebas) dalam model ini menjelaskan variabel dependen (terikat)

1. Kepuasan Kerja

Nilai R Square 0.354 menunjukkan bahwa variabel independen (kemungkinan Kepemimpinan dan Motivasi) menjelaskan sekitar 35.4% variansi dalam Kepuasan Kerja. Ini menunjukkan pengaruh moderat, artinya sekitar sepertiga dari perubahan dalam Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel ini.

Nilai R Square Adjusted yang lebih rendah (0.336) dibandingkan dengan R Square menunjukkan adanya penyesuaian setelah mempertimbangkan jumlah variabel independen dalam model, yang sedikit mengurangi akurasi penjelasan variabel independen terhadap Kepuasan Kerja. Meskipun ini adalah pengaruh moderat, ada kemungkinan faktor lain di luar model yang mempengaruhi Kepuasan Kerja.

2. Kinerja Pegawai

Nilai R Square 0.759 menunjukkan bahwa variabel independen dalam model ini menjelaskan sekitar 75.9% variansi dalam Kinerja Pegawai. Ini adalah nilai yang tinggi, yang mengindikasikan bahwa variabel-variabel independen yang ada, seperti Kepemimpinan, Motivasi,

dan Kepuasan Kerja, memiliki kontribusi yang cukup besar dalam menjelaskan variasi Kinerja Pegawai.

R Square Adjusted sebesar 0.749 sedikit lebih rendah, namun tetap mendekati R Square utama, yang menandakan model ini stabil dalam menjelaskan Kinerja Pegawai.

Variabel independen dalam model memiliki pengaruh yang kuat terhadap Kinerja Pegawai, dengan sekitar 75.9% variansinya dijelaskan oleh model. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti Motivasi dan Kepuasan Kerja merupakan prediktor penting untuk Kinerja Pegawai.

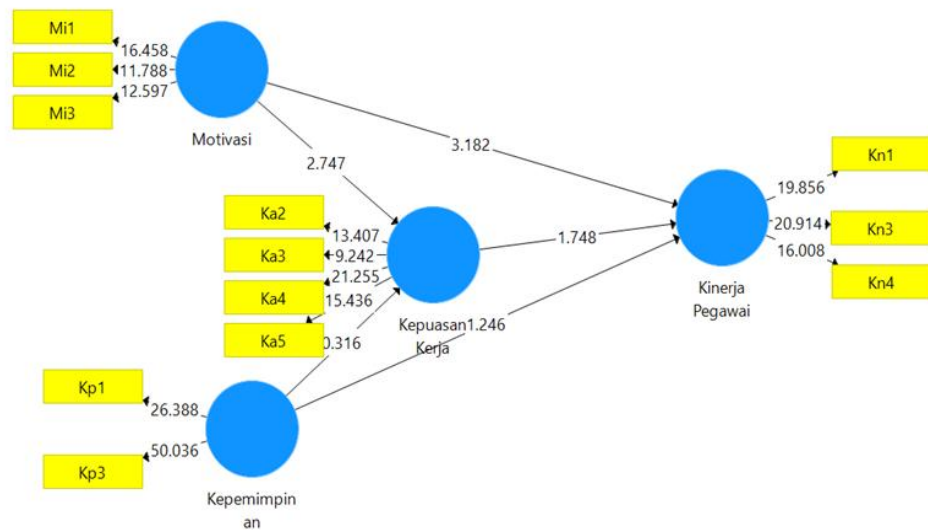
Sementara itu, Kepuasan Kerja dijelaskan oleh variabel independen sebesar 35.4%, yang masih tergolong moderat. Hal ini mengindikasikan bahwa mungkin ada variabel lain yang juga berperan dalam memengaruhi Kepuasan Kerja di luar model ini.

4.3.6 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilihat dari tabel t statistics dan p value. Hasil uji hipotesis ini dapat dilihat melalui path coefficient teknik Bootstrapping pada program smartpls. Bootstrapping digunakan untuk mengetahui sebuah hipotesis diterima atau ditolak, cara mengetahuinya dengan melihat nilai signifikansi antar konstruk t-statistic dan p-values.

Dalam metode bootstrapping penelitian ini, hipotesis akan diterima jika nilai signifikansi t-statistic lebih besar dari 1,96 dan atau nilai p-values lebih kecil dari 0,05.

Gambar 4.11 Pengujian Hipotesis



Tabel 4.12
Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	keterangan
Kepemimpinan ->Kepuasan Kerja	0.069	0.101	0.219	0.316	0.752	Tidak Diterima
Kepemimpinan ->Kinerja Pegawai	0.202	0.254	0.162	1.246	0.213	Tidak diterima

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value s	keterangan
Kepuasan Kerja - >Kinerja Pegawai	0.234	0.272	0.134	1.748	0.081	Tidak Diterima
Motivasi - >Kepuasan Kerja	0.539	0.547	0.196	2.747	0.006	Diterima
Motivasi - >Kinerja Pegawai	0.543	0.444	0.171	3.182	0.002	Diterima
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value s	
Kepemimpinan - >Kepuasan Kerja - >Kinerja Pegawai	0.016	0.032	0.063	0.257	0.797	Tidak Diterima
Motivasi - >Kepuasan Kerja - >Kinerja Pegawai	0.126	0.154	0.102	1.229	0.22	Tidak Diterima

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.12 terdapat pembahasan dari setiap variabel sebagai berikut:

1. Nilai path coefficients variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,069 Nilai t statistik sebesar $0,316 < 1,96$ dengan nilai *p value* $0,752 > 0,05$. Artinya tidak terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan variabel Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
2. Nilai path coefficients variabel Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja pegawai sebesar 0,202. Nilai t statistik sebesar $1,246 < 1,96$ dengan nilai *p value* $0,213 > 0,05$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
3. Nilai path coefficients variabel Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai sebesar 0,234. Nilai t statistik sebesar $1,748 < 1,96$ dengan nilai *p value* $0,081 > 0,05$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Nilai path coefficients variabel motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,539. Nilai t statistik $2,747 > 1,96$ dengan nilai *p value* $0,006 < 0,05$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel motivasi terhadap kepuasan kerja.
5. Nilai path coefficients variabel motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,543 . Nilai t statistik sebesar $3,182 > 1,96$ dengan nilai *p*

value $0,002 < 0,05$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel motivasi terhadap kinerja pegawai.

6. Nilai path coefficients variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang dimediasi kinerja pegawai adalah sebesar 0,016. Nilai t statistik sebesar $0,257 < 1,96$ dengan nilai *p value* $0,797 < 0,05$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang dimediasi kinerja pegawai.
7. Nilai path coefficients variabel motivasi terhadap kepuasan kerja yang dimediasi kinerja pegawai sebesar 0,216. Nilai t statistik $1,229 < 1,96$ dengan nilai *p value* $0,22 < 0,05$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja yang dimediasi kinerja pegawai variabel.

4.3.7 Pembahasan

Analisis dan pembahasan data dibawah ini diperoleh selama melakukan penelitian dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada 75 responden. Berdasarkan hasil analisis hubungan antarvariabel dalam penelitian ini, berikut pembahasan dari masing-masing hipotesis:

1. Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai

Nilai O sebesar 0.202 menunjukkan pengaruh yang kecil dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dengan T Statistics sebesar 0.1246 dan P Value sebesar 0.213 (> 0.05). Secara teori, kepemimpinan transformasional seharusnya meningkatkan kinerja pegawai dengan menciptakan visi yang jelas dan mendorong inovasi (Yukl, 2013). Namun, hasil ini menunjukkan hubungan yang tidak signifikan. Menurut Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada kepemimpinan, tetapi juga pada faktor-faktor lain seperti motivasi intrinsik, dukungan rekan kerja, atau sumber daya yang tersedia. Kemungkinan besar, faktor-faktor tersebut lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai di organisasi ini. Hipotesis H1 tidak diterima. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung dalam konteks penelitian ini.

2. Motivasi → Kinerja Pegawai

Nilai O sebesar 0.543 menunjukkan hubungan yang kuat antara motivasi dan kinerja pegawai, dengan T Statistics sebesar 3.182 dan P Value sebesar 0.002 (< 0.05). Menurut Teori McClelland (1987) menjelaskan bahwa individu yang termotivasi cenderung menunjukkan usaha lebih dalam bekerja, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Motivasi memberikan dorongan emosional dan psikologis yang memungkinkan pegawai bekerja lebih efektif dan efisien, terutama

ketika didukung oleh penghargaan dan insentif yang jelas. Hipotesis H2 diterima. Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, menegaskan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja.

3. Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja

Nilai O sebesar 0.069 menunjukkan pengaruh tidak langsung yang sangat kecil dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan T Statistics sebesar 0.316 dan P Value sebesar 0.752 (< 0.05), hubungan ini tidak signifikan. Menurut Teori Baron dan Kenny (1986) tentang mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan ini. Hal ini mungkin disebabkan oleh rendahnya tingkat kepuasan kerja yang membuatnya tidak cukup kuat untuk menjadi variabel penghubung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Hipotesis H3 tidak diterima. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.

4. Motivasi → Kepuasan Kerja

Nilai O sebesar 0.539 menunjukkan pengaruh tidak langsung yang cukup kecil dari motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan T Statistics sebesar 2.747 dan P Value sebesar 0.006 ($<$

0.05), hubungan ini signifikan. Menurut teori Dua Faktor Herzberg (1959)

Herzberg menyatakan bahwa motivasi memengaruhi kepuasan kerja melalui dua faktor utama:

1. Faktor motivator (intrinsik): seperti penghargaan, pencapaian, dan pengembangan diri, yang meningkatkan kepuasan kerja karena membuat pekerjaan lebih bermakna.
2. Faktor pemelihara (ekstrinsik): seperti gaji, keamanan kerja, dan kondisi kerja, yang mencegah ketidakpuasan.

Motivasi yang tinggi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik karena memenuhi kebutuhan psikologis dan profesional pegawai. Artinya pada variabel motivasi dan kepuasan Kerja hipotesis H4 diterima.

5. Kepuasan Kerja → Kinerja pegawai

Nilai Original Sample (O) sebesar 0.234 menunjukkan pengaruh yang sangat kecil dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai T Statistics sebesar 1.748 dan P Value sebesar 0.081 (> 0.05) hasil ini tidak signifikan. Menurut teori Teori Dua Faktor Herzberg (1959) Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi (intrinsik) dan faktor pemeliharaan (ekstrinsik). Namun, kepuasan kerja tidak selalu menjamin peningkatan kinerja.

Misalnya, karyawan yang puas dengan pekerjaannya belum tentu terdorong untuk meningkatkan kinerja mereka jika tidak ada tantangan kerja atau penghargaan yang memadai. Artinya pada variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja pegawai pada hipotesis H5 tidak diterima.

6. Kepemimpinan transformasional → Kepuasan Kerja → Kinerja pegawai

Nilai O sebesar 0.016 dengan T Statistics sebesar 2.57 dan P Value sebesar 0.016 (< 0.05). Menurut teori Mathis dan Jackson (2011) menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kepuasan kerja tetapi juga oleh variabel lain, seperti motivasi, keterampilan, kondisi kerja, atau gaya kepemimpinan. Dengan kata lain, meskipun karyawan merasa puas, ini tidak otomatis tercermin dalam peningkatan kinerja, terutama jika faktor lain seperti beban kerja atau tujuan yang tidak jelas menghambat produktivitas. Artinya pada variabel Kepemimpinan transformasional dan Kepuasan Kerja yang di mediasi Kinerja pegawai pada hipotesis H6 tidak diterima.

7. Motivasi → Kepuasan kerja → Kinerja pegawai

Nilai O sebesar 0.126 namun nilai T Statistics sebesar 1.229 dan P Value sebesar 0.22 (> 0.05) menurut teori Robbins dan Judge (2017), motivasi memang menjadi pendorong utama dalam pencapaian tujuan kerja, tetapi pengaruhnya pada kinerja sering kali bergantung pada

sejauh mana individu merasa kepuasan kerja mereka relevan dengan keberhasilan tersebut. Jika kepuasan kerja tidak secara langsung memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja, maka efek mediasi tidak akan signifikan. Artinya pada variabel Motivasi dan Kepuasan kerja yang di mediasi Kinerja pegawai pada hipotesis H7 tidak diterima di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

BAB V

Kesimpulan Dan Saran

5.1 Kesimpulan

Dari analisis pembahasan yang telah dilakukan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa :

Kesimpulan dari penelitian ini diperoleh setelah melakukan analisa statistic dan pengujian hipotesis mengenai faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional dan motivasi kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta dimana variabel yang dianalisis yaitu variabel kepemimpinan transformasional , motivasi , kinerja pegawai dan kepuasan kerja di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta dengan menggunakan teknik Anaysis SEM-PLS serta menggunakan aplikasi smart pls 3, interpretasi hasil uji statistik dan pembahasan teori dan hasil yang ditemukan serta penerimaan dan penolakan hipotesis penelitian. Maka peneliti menyimpulkan

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai
Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dengan memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian terhadap kebutuhan individu.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan produktivitas mereka.
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja Kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, menandakan bahwa gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan perasaan puas di kalangan pegawai.
4. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa pegawai yang merasa termotivasi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa kepuasan kerja yang dirasakan pegawai belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja mereka.
6. Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Pegawai Kepuasan kerja tidak berperan signifikan sebagai variabel mediasi pada hubungan antara kepemimpinan transformatif dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan

transformasional terhadap kinerja lebih bersifat langsung tanpa melalui kepuasan kerja.

7. Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Kepuasan kerja juga tidak berperan signifikan sebagai variabel mediasi pada hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai. Dengan kata lain, motivasi lebih langsung memengaruhi kinerja dibandingkan melalui kepuasan kerja.

Kesimpulan Umum Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi, namun tidak secara signifikan memediasi hubungan tersebut terhadap kinerja. Dengan demikian, strategi peningkatan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta sebaiknya lebih berfokus pada pengembangan kepemimpinan transformasional dan program motivasi yang efektif.

5.2 Saran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta dapat mempertimbangkan untuk memperkuat pelatihan kepemimpinan bagi para pimpinan. Pelatihan yang berfokus pada aspek motivasi, inspirasi, dan

perhatian terhadap kebutuhan individu dapat membantu pemimpin dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

1. Meningkatkan Motivasi Pegawai

Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, disarankan bagi Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan motivasi, seperti penghargaan atas kinerja baik, peluang pengembangan karir, dan pengakuan terhadap prestasi pegawai. Memperhatikan faktor-faktor motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal.

2. Fokus pada Kepuasan Kerja sebagai Faktor Pendukung Kinerja

Meskipun tidak berperan sebagai mediator yang signifikan, kepuasan kerja tetap menjadi faktor yang dapat mendukung kinerja pegawai. Peningkatan lingkungan kerja, kesejahteraan, dan keseimbangan kerja-hidup bagi pegawai bisa dipertimbangkan untuk memperkuat kepuasan kerja secara keseluruhan. Upaya ini diharapkan dapat berdampak positif pada peningkatan kinerja secara tidak langsung.

3. Meningkatkan Evaluasi dan Monitoring Kinerja

Mengingat motivasi memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja, penting bagi organisasi untuk secara berkala mengevaluasi kinerja pegawai serta memberikan umpan balik konstruktif. Pemantauan kinerja yang konsisten akan membantu pegawai memahami area yang perlu ditingkatkan dan membantu organisasi mencapai tujuan pelayanan publik secara lebih efektif.

4. Pengembangan Program Kerjasama Tim

Kepuasan kerja pegawai bisa ditingkatkan melalui pengembangan hubungan antarpegawai serta kerja sama tim yang kuat. Mengadakan kegiatan yang memfasilitasi kolaborasi antarpegawai akan membantu meningkatkan semangat kerja serta rasa kepemilikan pegawai terhadap tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainan, M., Supriyadi, A., Hadi, S., & Palupiningtyas, D. (2021). Analisis faktor kepemimpinan transformasional dan motivasi sebagai antisedence dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dalduk & KB kota Semarang. *Jurnal E-Bis*, 5(2), 338-352.
- Alamanda, S. (2017). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Pln (Persero) Area Surabaya Utara)* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Azhiima, F., Wahyudi, S., & Darmastuti, I. (2016). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt. Pln Persero Uip Vii)* (Doctoral dissertation, Diponegoro University).
- Baihaqi, M. F., & Suharnomo, S. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (studi pada pt. yudhistira ghalia indonesia area yogyakarta)* (Doctoral dissertation, Universitas Diponegoro).
- Ferdiyono, J. R., & Santoso, D. (2018). Pengaruh Remunerasi, Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizen Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada Seksi Bpkb Ditlantas Polda Jateng. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 11(3), 240-260.
- Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020, December). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. In *INOBIS: Forum Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia* (Vol. 4, No. 1, pp. 134-151). Forum Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia (INOBIS).
- Inggira, C. K. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 195-209.

- NiAm, M. M., Maharani, A., & Fauzi, A. (2021). Dinamika Gaya Kepemimpinan Tangkas, Motivasi, Kinerja Dan Kepuasan Kerja Di Perusahaan Perkebunan. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 5(3).
- Pranita, M. D. A., & Dewi, I. A. M. S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan. *Widya Manajemen*, 1(1), 114-127.
- Setiadi, M. T., & Lutfi, L. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Banten). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 5(2), 200-217.
- Setiadi, M. T., & Lutfi, L. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Banten). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 5(2), 200-217.
- Wahyuni, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Nominal Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 4(1), 96-112.
- Yoskar, E., & Tanjung, M. S. B. (2018). Pengaruh Etos Kerja Islam Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat (Studi Pelayanan Haji).

LAMPIRAN 1. KUISIONER

Kepada Yth

Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta

Dengan Hormat

Sehubungan dengan kewajiban peneliti dalam rangka memenuhi persyaratan kelengkapan tugas skripsi, maka saya mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha, memohon kesediaan anda untuk mengisi kuisisioner ini dengan sungguh-sungguh. Kuisisioner ini yang nantinya akan menjadi bahan untuk penulisan skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta”**

Sehingga untuk mendukung keberhasilan penelitian ini, dibutuhkan beberapa informasi yang obyektif atas daftar pertanyaan pada lembar berikut ini, atas kerjasamanya saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya

Widya Dwi Budi Astuti

DAFTAR PERNYATAAN

Identitas Responden

Nama : (Wajib diisi)

Jenis Kelamin

Pria

Wanita

Usia

20-25 tahun

26-30 tahun

35-40 tahun

Diatas 40 tahun

Lama Bekerja

1-10 tahun

10-20 tahun

20-30 tahun

Diatas 30 tahun

Pilihlah kolom pada salah satu jawaban yang bapak/ibu pada kolom yang anda pilih. Dimohon dalam memberikan penilaian tidak ada pernyataan yang terlewatkan

Keterangan :

Nilai	Tanda
5	Sangat setuju
4	Setuju
3	Netral
2	Tidak setuju
1	Sangat tidak setuju

Variabel Kepemimpinan transformasional (X1)

No	Pernyataan	Jawaban Pilihan				
		STS	TS	N	S	SS
1	Pemimpin yang selalu menunjukkan integritas yang tinggi dalam setiap tindakan					
2	Pemimpin saya mampu mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi dengan jelas					
3	Pemimpin saya mendorong saya untuk berpikir kritis dalam menyelesaikan masalah					

Vaariabel Motivasi (X2)

No	Pernyataan	Jawaban Pilihan				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya yakin bahwa dengan bekerja keras, saya bisa mencapai hasil yang baik dalam pekerjaan ini					
2	Saya memiliki semua sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan baik					
3	Lingkungan kerja saya mendukung pencapaian kinerja yang optimal					

Variabe Kinerja (Z)

No	Pernyataan	Jawaban Pilihan				
		STS	TS	N	S	SS
1	Seberapa sering kesalahan atau ketidaksesuaian ditemukan dalam pekerjaan					
2	Target output yang ditetapkan dapat dicapai atau bahkan dilampaui					
3	Ada dampak dari pekerjaan yang dilakukan terhadap keberhasilan proyek atau target organisasi					

4	Saya meminimalkan penggunaan sumber daya namun tetap mencapai target yang ditentukan					
5	Saya berperan aktif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui pekerjaan saya					

Variabel Kepuasan Kerja (Y)

No	Pernyataan	Jawaban Pilihan				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa puas dan memiliki rasa bangga atas pekerjaan anda					
2	Saya menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan kerja					
3	Gaya kepemimpinan yang diterapkan memotivasi Anda untuk mencapai tujuan kerja					
4	Tata ruang di tempat kerja Anda mendukung kenyamanan dan efisiensi kerja					

LAMPIRAN KUISIONER 2. KARAKTERISTIK RESPONDEN

Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Jenis Kelamin

Karakteristik Responden	Jumlah	Presentase
Pria	36	48%
Wanita	39	52%
Total	75	100%

Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Usia

Usia	Jumlah	Pesentase
20-25 tahun	0	0%
26-30 tahun	3	4%
35-40 tahun	11	14,7%
Diatas 40 tahun	61	81,3%
Total	75	100%

Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
10-15 tahun	1	1,3%
Diatas 30 tahun	8	10,7%
1-10 tahun	15	20%
20-30 tahun	15	20%
10-20 tahun	36	48%
Total	75	100%

LAMPIRAN 3. REKAPITULASI DATA PENELITIAN VARIABEL

KEPEMIMPINAN				
NO RESP	1	2	3	JUMLAH
1	5	4	4	13
2	1	3	2	6
3	5	4	4	13
4	4	5	4	13
5	4	4	4	12
6	5	5	5	15
7	5	5	5	15
8	5	5	4	14
9	5	5	5	15
10	5	5	5	15
11	4	4	4	12
12	4	4	4	12
13	4	4	4	12
14	5	5	5	15
15	4	4	4	12
16	4	4	4	12
17	4	3	4	11
18	5	5	5	15
19	5	5	5	15
20	4	4	4	12
21	5	5	5	15

22	5	5	5	15
23	1	1	1	3
24	4	4	4	12
25	5	5	5	15
26	5	5	5	15
27	5	5	5	15
28	5	5	5	15
29	4	4	4	12
30	5	4	4	13
31	5	5	5	15
32	5	2	4	11
33	5	5	5	15
34	4	4	4	12
35	5	5	5	15
36	4	4	4	12
37	5	5	5	15
38	5	4	4	13
39	5	5	5	15
40	5	5	5	15
41	4	4	4	12
42	5	5	5	15
43	5	5	5	15
44	4	5	4	13
45	5	5	5	15
46	4	3	4	11

47	4	4	4	12
48	5	5	5	15
49	5	5	5	15
50	4	5	4	13
51	4	5	4	13
52	4	4	4	12
53	5	5	4	14
54	5	5	5	15
55	4	4	4	12
56	4	4	4	12
57	5	5	4	14
58	5	5	5	15
60	5	5	5	15
61	5	5	5	15
62	5	5	5	15
63	5	5	5	15
64	5	3	3	11
65	5	5	5	15
66	5	5	5	15
67	4	4	4	12
68	4	4	4	12
69	5	5	5	15
70	5	5	4	14
71	5	4	4	13
72	4	4	4	12

73	5	4	4	13
74	5	5	5	15
75	5	5	4	14

MOTIVASI				
NO RESP	1	2	3	JUMLAH
1	4	4	4	12
2	5	5	2	12
3	5	4	3	12
4	3	4	4	11
5	3	5	3	11
6	5	4	4	13
7	5	5	5	15
8	5	3	4	12
9	5	5	5	15
10	5	5	5	15
11	4	4	4	12
12	4	4	5	13
13	4	4	4	12
14	5	5	5	15
15	5	4	4	13
16	5	4	4	13
17	4	4	4	12
18	5	5	5	15

19	5	5	5	15
20	4	4	4	12
21	5	5	5	15
22	5	4	5	14
23	1	1	1	3
24	4	4	4	12
25	5	5	5	15
26	5	4	5	14
27	5	5	5	15
28	5	5	5	15
29	4	4	4	12
30	5	4	4	13
31	5	4	5	14
32	4	4	4	12
33	5	5	5	15
34	5	5	5	15
35	5	5	5	15
36	5	2	4	11
37	5	5	5	15
38	5	5	5	15
39	5	5	5	15
40	5	4	4	13
41	4	4	4	12
42	5	4	4	13
43	5	5	5	15

44	5	4	4	13
45	5	4	5	14
46	4	1	4	9
47	4	3	4	11
48	5	5	5	15
49	5	4	4	13
50	5	4	5	14
51	4	3	4	11
52	4	4	4	12
53	5	4	5	14
54	5	5	5	15
55	5	4	4	13
56	4	3	4	11
57	5	4	4	13
58	5	4	4	13
60	5	5	5	15
61	5	5	5	15
62	5	4	5	14
63	5	4	5	14
64	4	4	2	10
65	5	5	5	15
66	5	5	4	14
67	5	4	4	13
68	4	4	4	12
69	5	5	5	15

70	5	4	4	13
71	4	4	4	12
72	4	4	4	12
73	4	4	4	12
74	5	5	5	15
75	5	5	5	15

Kinerja

NO RESP		1	2	3	4	5	JUMLAH
1	3	4	4	3	4	18	
2	5	3	5	5	5	23	
3	4	4	4	4	4	20	
4	3	4	4	4	4	19	
5	4	3	4	4	5	20	
6	4	5	5	5	4	23	
7	5	5	5	5	5	25	
8	4	4	4	4	4	20	
9	2	4	4	4	4	18	
10	1	5	5	5	5	21	
11	4	4	4	4	4	20	
12	4	4	4	4	4	20	
13	3	4	4	3	4	18	
14	1	5	5	5	5	21	
15	4	4	4	4	4	20	
16	3	4	4	4	4	15	
17	4	4	4	4	4	20	
18	1	5	5	5	5	21	
19	5	5	5	5	5	25	
20	2	4	4	4	4	18	
21	1	5	3	4	5	18	
22	5	5	5	4	5	24	
23	3	4	4	4	4	19	
24	3	4	4	4	5	20	

25	2	5	5	5	5	22
26	2	5	5	4	5	21
27	1	5	5	5	5	21
28	4	5	5	5	5	24
29	2	5	4	4	3	18
30	2	4	4	5	4	19
31	2	5	3	4	5	19
32	3	3	3	3	3	15
33	5	5	5	4	5	24
34	2	4	5	2	2	15
35	2	5	5	5	5	22
36	2	4	4	4	4	18
37	4	5	5	5	5	24
38	3	5	4	4	5	21
39	5	4	4	5	5	23
40	2	4	4	4	5	19
41	4	4	4	4	4	20
42	1	5	5	4	5	20
43	1	5	5	5	5	21
44	5	4	4	3	4	20
45	2	5	5	5	5	22
46	3	4	3	4	4	18
47	3	4	3	3	3	16
48	3	4	5	4	5	21
49	4	4	4	4	4	20
50	3	5	5	5	4	22

51	3	4	4	3	4	18
52	4	4	4	4	4	20
53	2	4	4	4	4	18
54	1	5	5	5	5	17
55	4	4	4	4	4	20
56	4	4	4	3	4	19
57	2	4	4	4	5	17
58	2	4	4	4	4	18
60	2	4	4	4	5	19
61	1	5	5	5	5	21
62	4	4	4	4	5	21
63	3	4	4	4	5	20
64	4	4	4	4	4	20
65	2	5	5	5	5	22
66	4	4	5	5	5	23
67	3	4	4	4	4	19
68	2	3	4	3	4	16
69	4	4	4	5	4	21
70	3	4	4	4	4	19
71	2	4	4	4	4	18
72	4	4	4	4	4	20
73	3	4	4	3	4	18
74	5	5	5	5	5	25
75	2	5	4	4	5	20

KEPUASAN

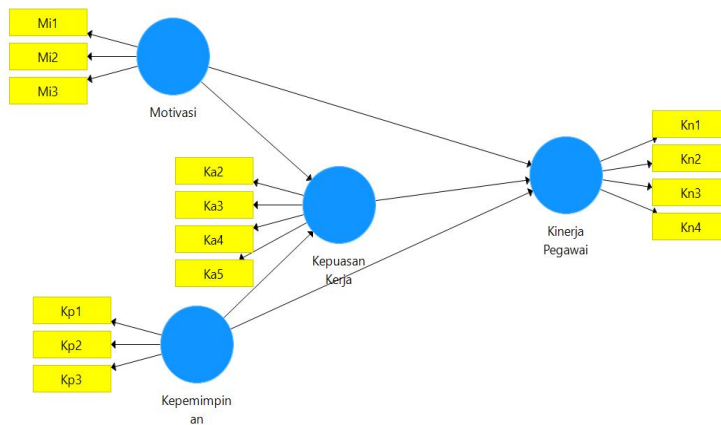
NO RESP		1	2	3	4	JUMLAH
1	4	4	4	4	16	
2	5	5	3	5	18	
3	4	4	4	4	16	
4	4	4	4	4	16	
5	3	4	3	4	14	
6	4	4	5	5	18	
7	5	5	5	5	20	
8	4	4	4	4	16	
9	5	5	5	5	20	
10	5	5	5	5	20	
11	4	4	4	4	16	
12	4	4	4	3	15	
13	4	4	4	4	16	
14	5	5	5	5	20	
15	4	4	4	4	16	
16	4	4	3	4	15	
17	3	4	2	4	13	
18	5	5	5	5	20	
19	5	5	5	5	20	
20	5	5	4	3	17	
21	5	5	5	5	20	
22	5	5	5	5	20	
23	1	1	1	1	4	
24	5	5	5	5	20	

25	5	5	5	5	20
26	5	5	5	5	20
27	5	5	5	5	20
28	5	5	5	4	19
29	4	4	4	5	17
30	4	4	4	5	17
31	5	5	5	5	20
32	3	3	3	3	12
33	4	5	5	5	19
34	5	5	4	4	18
35	5	5	5	5	20
36	4	4	4	4	16
37	5	5	4	4	18
38	5	4	5	5	19
39	5	5	5	4	19
40	5	4	4	4	17
41	4	4	4	4	16
42	5	5	5	5	20
43	5	5	5	5	20
44	4	4	4	4	16
45	5	5	5	4	19
46	4	4	4	4	16
47	4	4	4	3	15
48	5	5	5	4	19
49	5	4	4	4	17
50	4	5	4	5	18

51	4	4	4	4	16
52	3	4	4	4	15
53	5	5	4	5	19
54	5	5	5	5	20
55	5	4	3	4	16
56	4	4	3	3	14
57	5	5	4	4	18
58	5	4	5	3	17
60	5	5	5	5	20
61	5	5	5	5	20
62	4	5	5	5	19
63	5	4	4	5	18
64	4	4	3	4	15
65	5	4	5	5	19
66	5	5	5	5	20
67	3	4	4	3	14
68	4	4	4	4	16
69	5	5	3	5	18
70	4	4	5	5	18
71	4	4	4	4	16
72	4	4	4	4	16
73	4	4	4	3	15
74	5	5	5	5	20
75	5	5	5	4	19

LAMPIRAN 4. VALIDITAS DAN REABILITAS

Validitas Konvergen



	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi
Ka2		0,813		
Ka3		0,789		
Ka4		0,832		
Ka5		0,796		
Kn1			0,884	
Kn3			0,886	
Kn4			0,845	
Kp1	0,938			
Kp3	0,963			
Mi1				0,862
Mi2				0,811
Mi3				0,861

AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan	0,903
Kepuasan Kerja	0,653
Kinerja Pegawai	0,76
Motivasi	0,714

LAMPIRAN 5. UJI REABILITAS DISKRIMINAN

FORNELL-LACKER CRITERION

	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi
Kepemimpinan	0,95			
Kepuasan Kerja	0,493	0,808		
Kinerja Pegawai	0,744	0,655	0,872	
Motivasi	0,788	0,593	0,84	0,845

CROSS LOADING

	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi
Ka2	0,527	0,813	0,588	0,537
Ka3	0,288	0,789	0,473	0,482
Ka4	0,323	0,832	0,466	0,423
Ka5	0,422	0,796	0,567	0,46
Kn1	0,639	0,53	0,884	0,772
Kn3	0,747	0,59	0,886	0,725
Kn4	0,554	0,595	0,845	0,699
Kp1	0,938	0,363	0,641	0,675
Kp3	0,963	0,553	0,761	0,808
Mi1	0,665	0,478	0,759	0,862
Mi2	0,534	0,534	0,642	0,811
Mi3	0,792	0,495	0,724	0,861

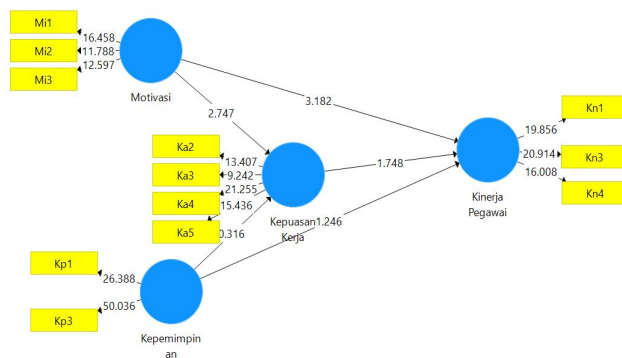
LAMPIRAN 6. PENGUJIAN REABILITY

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Kepemimpinan	0,895	0,934	0,949
Kepuasan Kerja	0,823	0,827	0,882
Kinerja Pegawai	0,842	0,844	0,905
Motivasi	0,799	0,801	0,882

HASIL UJI NILAI R-SQUARE

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,354	0,336
Kinerja Pegawai	0,759	0,749

LAMPIRAN 7. PENGUJIAN HIPOTESIS



	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0,069	0,101	0,219	0,316	0,752
Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0,202	0,254	0,162	1,246	0,213
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,234	0,272	0,134	1,748	0,081

Pegawai					
Motivasi -> Kepuasan Kerja	0,539	0,547	0,196	2,747	0,006
Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,543	0,444	0,171	3,182	0,002
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,016	0,032	0,063	0,257	0,797
Motivasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,126	0,154	0,102	1,229	0,22