
MODEL PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA (Studi pada Guru SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan)

Oleh

Trisnurini Tantrianingrum¹, Rahayu Puji Suci², Nasharuddin Mas³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: ³nasharuddinmas@gmail.com

Article History:

Received: 21-08-2024

Revised: 03-09-2024

Accepted: 14-09-2024

Keywords:

Transformational
Leadership, Motivation,
Job Satisfaction,
Teacher Performance,
SMA.

Abstract: *The aim of this research is to obtain empirical evidence of transformational leadership abilities and motivation in encouraging improvements in teacher performance, both directly and through the mediation of job satisfaction. This type of research is quantitative with the SEM-SmartPLS method. Data was obtained through questionnaires distributed to 82 teachers of SMAN 1 Kejayan and SMAN 1 Lumbang, Pasuruan Regency. The sample is determined by census or saturated sample. Empirical evidence shows that both transformational leadership and motivation are able to encourage increased teacher performance, both directly and through the mediation of job satisfaction. Job satisfaction can act as a strong mediator.*

PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja maupun kepuasan kerja di sekolah tidak bisa dipisahkan dari peranan kepala sekolah di sekolah tersebut. Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis. Robert House, menyatakan bahwa terdapat dua variabel kontijensi yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan hasil berupa kepuasan kerja dan kinerja. Peningkatan kepuasan kerja pegawai pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan, dan pelaksanaan kerja. Gaya kepemimpinan juga dipandang sebagai salah satu indikator terpenting dalam penentu kepuasan kerja.

Beberapa peneliti telah menemukan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja, diantaranya hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Budiwati et al. (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Rivaldo (2021), Raka et al. (2018) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Tetapi, hasil penelitian Yuliati et al. (2021) dan Bagis et al. (2021) menyebutkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Pemimpin atau kepala sekolah mempunyai gaya yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya, meskipun seringkali pemimpin mengembangkan beberapa gaya kepemimpinan, tetapi ada satu gaya kepemimpinan yang paling dominan yang dijalankan oleh pemimpin, yakni kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini dianggap menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut sehingga dapat dicapai

(Benjamin dan Flynn (2006). Model kepemimpinan transformasional diyakini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.

Peneliti yang telah menemukan hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja diantaranya Budiwati et al. (2020), Frizilia et al. (2021), Thamrin (2012), Krisnawan dan Djastuti (2021), Luthfi dan Putri (2021), Rivaldo (2021) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Disisi lain, Tobing dan Syaiful (2018), Yuliati et al. (2021) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru.

Sedarmayanti (2013) dan Mangkunegara (2012), bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan saja, tetapi juga disebabkan oleh faktor motivasi. Motivasi merupakan suatu hal yang dibutuhkan oleh setiap guru agar terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan semaksimal mungkin. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki, semakin meningkat pula kinerja yang akan dihasilkan oleh guru.

Peneliti yang telah menemukan hubungan motivasi dengan kinerja, diantaranya hasil penelitin dari Frizilia et al. (2021), Tobing dan Syaiful (2018), Rivaldo (2021), Raka et al. (2018), yang menyebutkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Luthfi dan Putri (2021), serta Julianry et al. (2017) yang menyebutkan bahwa variabel motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru.

LANDASAN TEORI

Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja

Salah satu faktor dari keberhasilan suatu organisasi terletak pada gaya kepemimpinan yang digunakan dalam organisasi tersebut yang akan menjadi model yang ditiru oleh bawahannya untuk keberhasilan dalam menjalankan visi dan misi dalam meningkatkan pembentukan kualitas sumber daya manusia. Salah satu gaya kepemimpinan yang sesuai dalam menghadapi perubahan dan menyikapi sifat karyawan yang proaktif adalah gaya kepemimpinan transformasional. Bass *et al.* (2003) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional menciptakan perubahan signifikan baik terhadap pengikutnya maupun organisasi. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal dimasa depan.

Lebih lanjut Bass *et al.* (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada dasarnya mendorong bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan keyakinan atau kepercayaan diri karyawan.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja. Penelitian yang dilakukan Budiwati *et al.* (2020), Frizilia *et al.* (2021), Thamrin (2012), Krisnawan dan Djastuti (2021), Luthfi dan Putri (2021), Rivaldo (2021) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional yang semakin kuat mampu mendorong

***peningkatan kinerja Guru SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang
Kabupaten Pasuruan***

Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan kinerja karyawan. Tinggi rendahnya kinerja tenaga kerja yang dimiliki sebuah perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh faktor seperti motivasi kerja dari individu karyawan. Menurut Hasibuan (2011) motivasi penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Buhler (2004) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan. Menurut Arep dan Tanjung (2002), manfaat motivasi yang utama adalah terciptanya gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat.

Manfaat motivasi bagi karyawan adalah untuk meningkatkan keterampilan serta kegairahan kerja, agar nantinya mereka lebih giat dan lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan demikian motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian Frizilia *et al.* (2021), Tobing dan Syaiful (2018), Rivaldo (2021), dan Raka *et al.* (2018) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan.

***Hipotesis 2: Motivasi yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja Guru
SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan***

Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan tergantung pada harapan yang dimiliki. Karyawan berharap mendapatkan gaji yang tinggi dan penghargaan dari perusahaan kemudian perusahaan memberikan lebih dari harapan karyawan maka dengan sendirinya akan tercipta loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan tanpa diminta oleh perusahaan. Begitu pula sebaliknya, jika perusahaan tidak memberikan apa yang diharapkan karyawan maka loyalitas terhadap perusahaan akan rendah (Martiwi *et al.*, 2012).

Kepuasan kerja karyawan ini dipengaruhi oleh persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan dari atasannya. Gaya kepemimpinan transformasional adalah strategi pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya sehingga tujuan organisasi tercapai. Strategi itu dilakukan dengan cara menularkan segala sesuatu yang dimiliki pemimpin (nilai, falsafah hidup, sikap, dan ketrampilan) kepada karyawannya. Proses penularan (transformasi) tersebut dilakukan dengan berbagai cara antara lain petunjuk, suri tauladan, bimbingan, pelatihan, penghargaan, dan merancang lingkungan agar proses kerja karyawan lancar (Burns, 2005; Thoah, 2010).

Pemimpin transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan menimbulkan mereka untuk memenuhi misi organisasi dan mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian dari Budiwati *et al.* (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Yuliati *et al.* (2021), Krisnawan dan Djastuti (2021), dan Luthfi dan Putri (2021) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 3: Kepemimpinan transformasional yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja Guru SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan

Hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja

Terdapat hubungan antara motivasi dan kepuasan dari seorang pekerja (Gomes, 2013). Pegawai yang motivasi dan kepuasannya tinggi, ini merupakan keadaan ideal, baik bagi organisasi maupun bagi pegawai itu sendiri. Keadaan ini timbul bila sumbangsih yang diberikan oleh pegawai bernilai bagi organisasi, dimana pada gilirannya organisasi memberikan hasil yang diinginkan atau pantas bagi pegawai. Beberapa alasan yang memungkinkan adalah karyawan membutuhkan pekerjaan dan uang. Uang dan pekerjaan tergantung pada kinerja yang baik, di satu sisi karyawan merasa bahwa mereka berhak mendapatkan gaji yang lebih atas kinerja yang diberikan kepada perusahaan, namun tidak mendapatkannya. Perusahaan telah memberikan segala sesuatu sesuai dengan harapan karyawan sehingga karyawan tidak mengeluh, namun tidak ada timbal balik yang berarti bagi perusahaan sehingga kerugian dapat dirasakan dari sisi perusahaan.

Menurut Locke (1976), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari pada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Hasil penelitian Luthfi dan Putri (2021), Rivaldo (2021), dan Raka *et al.* (2018) menyimpulkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 4: Motivasi yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja Guru SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia secara umum membahas hal-hal berkaitan dengan manusiawi termasuk di dalamnya adalah kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai merupakan faktor yang dianggap penting, karena dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Kepuasan yang dirasakan pegawai dalam bekerja merupakan suatu petunjuk bahwa pegawai memiliki perasaan senang dalam menjalankan tugas pekerjaan. Kepuasan kerja juga merupakan suatu sikap positif pegawai terhadap berbagai situasi di tempat pekerjaan. Bagi organisasi, kepuasan kerja pegawai harus mendapat perhatian dan pemenuhan hal ini terutama menjadi tugas pimpinan organisasi. Bagi karyawan, kepuasan kerja merupakan faktor individu dan sarana untuk mencapai produktivitas kerja. Jadi dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, faktor kepuasan kerja memberikan manfaat baik bagi organisasi/perusahaan, pegawai, bahkan bagi masyarakat.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins dan Judge, 2007).

Kepuasan kerja bagi seorang pegawai merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan outcomes seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan kerja

semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian seseorang akan lebih mudah mencapai tingginya kinerja. Beberapa penelitian seperti Budiwati *et al.* (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Rivaldo (2021), dan Raka *et al.* (2018) menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 5: Kepuasan kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja Guru SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi (Wuradji, 2008). Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Melihat kepemimpinan transformasional yang mampu diterapkan dengan baik oleh pimpinan dalam perusahaan akan memberikan motivasi bagi karyawan, sehingga tercapainya rasa kepuasan dalam bekerja, yang semua hal ini akan memberi dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Budiwati *et al.* (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Yuliati *et al.* (2021), dan Krisnawan dan Djastuti (2021) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja telah terbukti memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Motivasi kerja masuk ke dalam suatu faktor yang sangat berperan penting bagi perusahaan yang masuk ke dalam salah satu upaya untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Mangkunegara (2012) berpendapat bahwa motivasi juga merupakan suatu dorongan yang menjadi kebutuhan yang muncul dari dalam diri karyawan agar dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang dihadapinya. Maka dari itu, motivasi termasuk ke dalam salah satu faktor yang perlu diperhatikan perusahaan karena motivasi ini dapat menimbulkan suatu dorongan karyawan untuk dapat memenuhi macam-macam kebutuhan. Hasil penelitian Luthfi dan Putri (2021) dan Raka *et al.* (2018) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hipotesis 6: Kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Guru SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan

Hipotesis 7: Kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh motivasi terhadap kinerja Guru SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Guru. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan yang berjumlah 82 orang guru, dengan rincian sebagai berikut:

1. Jumlah guru SMAN 1 Kejayan Kabupaten Pasuruan = 59 orang
2. Jumlah guru SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan = 23 orang

Jumlah populasi & sampel penelitian = 82 orang

Berikut definisi operasional dari keempat variabel penelitian beserta indikator yang digunakan:

1. Kepemimpinan Transformasional (X1)

Bass *et al.* (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin mengubah kemampuan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut beberapa indikator yang digunakan dalam penelitian ini (Bass *et al.*, 2003):

- 1) *Idealized Influence* (X1.1)
- 2) *Inspirational Motivation* (X1.2)
- 3) *Intellectual Stimulation* (X1.3)
- 4) *Individualized Concideration* (X1.4)

2. Motivasi (X2)

Maslow (1970) menghipotesiskan bahwa di dalam diri manusia terdapat lima kebutuhan yang berjenjang. Mulai dari kebutuhan tingkat dasar yang berubah fisiologis yang bersifat pemuasan ragawi tentang makan, minum, dan seks, kebutuhan akan keamanan dan rasa aman, kebutuhan akan sosial, kebutuhan akan penghargaan, sampai pada kebutuhan tertinggi yang memiliki manusia yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri. Berikut beberapa indikator yang digunakan dalam penelitian ini (Maslow, 1970):

- 1) Kebutuhan Fisik (X2.1)
- 2) Kebutuhan Rasa Aman (X2.2)
- 3) Kebutuhan Sosial (X2.3)
- 4) Kebutuhan Pengakuan (X2.4)
- 5) Kebutuhan untuk Aktualisasi diri (X2.5)

3. Kepuasan Kerja (Z)

Luthans (2006), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang baik atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Berikut beberapa indikator yang digunakan dalam penelitian ini (Luthans, 2006):

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan (Z_{1.1})
- 2) Kepuasan terhadap imbalan (Z_{1.2})
- 3) Kepuasan terhadap rekan kerja (Z_{1.3})
- 4) Kesempatan promosi (Z_{1.4})

4. Kinerja (Y)

Menurut PP No. 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, bahwa Kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja. Berikut beberapa indikator yang digunakan dalam penelitian ini (PP No. 30 Tahun 2019):

- 1) Kuantitas (Y1.1)
- 2) Kualitas (Y1.2)
- 3) Waktu (Y1.3)
- 4) Biaya (Efisiensi) (Y1.4)
- 5) Orientasi pelayanan (Y1.5)
- 6) Komitmen (Y1.6)

- 7) Inisiatif kerja (Y1.7)
8) Kerjasama (Y1.8)
Kepemimpinan (Y1.9)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 3 Karakteristik Responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Profil Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	37	45%
2	Wanita	45	55%
Jumlah		82	100%
Profil Usia			
1	21 - 30 tahun	15	18%
2	30 - 40 tahun	35	43%
3	41 - 50 tahun	23	28%
4	> 50 tahun	9	11%
Jumlah		82	100%
Profil Pendidikan Terakhir			
1	Sarjana	72	88%
2	Pascasarjana	10	12%
Jumlah		82	100%
Profil Pangkat/golongan			
1	Pembina Utama Muda/IVc	3	3%
2	Pembina Tingkat I/IVb	18	21%
3	Pembina/IVa	11	13%
4	Penata Tingkat I/IIId	10	12%
5	Penata/IIId	13	17%
6	Penata Muda Tingkat I/IIId	17	22%
7	Penata Muda/IIId	10	12%
Jumlah		82	100%
Profil Masa Kerja			
1	< 5 tahun	7	8%
2	6 - 10 tahun	10	12%
3	11 - 15 tahun	17	27%
4	16 - 20 tahun	25	31%
5	> 21 tahun	23	18%
Jumlah		82	100%

Sumber: Data diolah, 2024

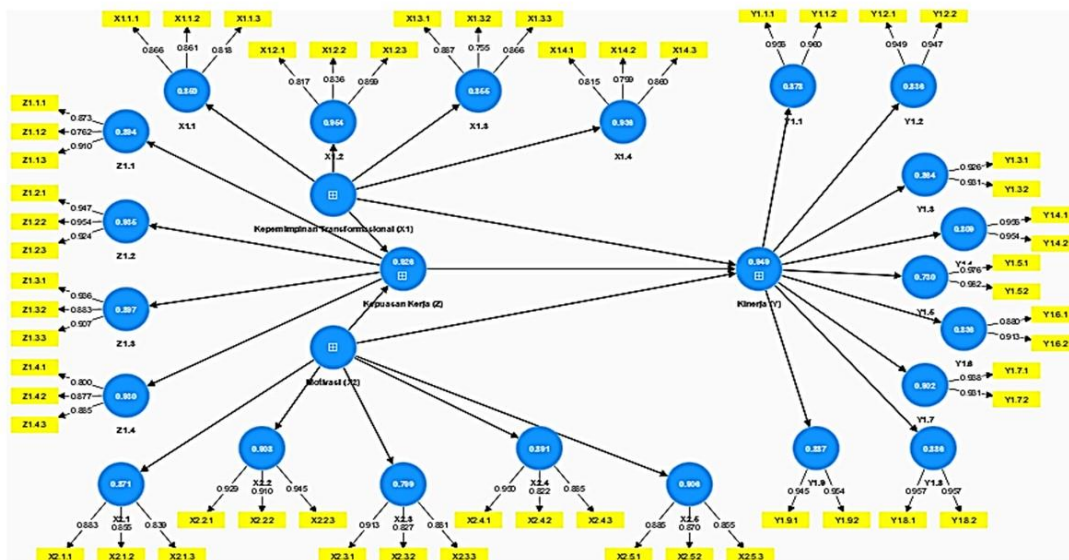
Deskripsi Variabel

1. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Kepemimpinan Transformatif dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata dari variabel Kepemimpinan Transformatif adalah 3,17 atau sedang.
 - b) Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah menyelesaikan pekerjaan cara sendiri pada indikator idealized influence/kharismatik; pimpinan tidak merubah hasil pekerjaan pada indikator intellectual stimulation; pimpinan menghargai orang pada indikator inspirational motivation; serta pimpinan membantu kebutuhan pegawai pada indikator individual consideration.
 - c) Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah pimpinan tidak mendikte pada indikator idealized influence/kharismatik; menggunakan bahasa sederhana pada indikator intellectual stimulation; kinerja sesuai rencana kerja pada indikator inspirational motivation; serta turun tangan jika pegawai gagal pada indikator individual consideration.
2. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata dari variabel Motivasi adalah 3,32 atau sedang.
 - b) Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah gaji yang saya peroleh sudah sesuai tanggung jawab pada indikator kebutuhan fisik; keamanan sekolah sudah dikelola dengan baik pada indikator kebutuhan rasa aman; hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan baik pada indikator kebutuhan sosial; kepala sekolah menghargai hasil kerja guru pada indikator kebutuhan pengakuan; serta sekolah memberikan kesempatan guru berkembang pada indikator kebutuhan aktualisasi diri.
 - c) Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah saya merasa kehidupan saya di hari tua terjamin pada indikator kebutuhan fisik; kondisi ruangan guru dan ruang kelas aman pada indikator kebutuhan rasa aman; tim kerja terbangun dengan baik pada indikator kebutuhan sosial; kepala sekolah kadang memberikan penghargaan tidak terduga pada indikator kebutuhan pengakuan; serta kepala sekolah sering mengikutkan guru pelatihan pada indikator kebutuhan aktualisasi diri.
3. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata dari variabel Kepuasan Kerja adalah 3,56 atau tinggi.
 - b) Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah fasilitas memadai pada indikator kepuasan terhadap pekerjaan; puas tunjangan-tunjangan pada indikator kepuasan terhadap imbalan; rekan kerja siap membantu pada indikator kepuasan terhadap rekan kerja; serta tidak ada diskriminasi kenaikan jabatan pada indikator kesempatan promosi
 - c) Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah pekerjaan sesuai pendidikan pada indikator kepuasan terhadap pekerjaan; gaji sesuai beban kerja pada indikator kepuasan terhadap imbalan; kebutuhan sosial terpenuhi pada indikator kepuasan terhadap rekan kerja; serta kesempatan naik jabatan terbuka luas pada indikator kesempatan promosi.

4. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Guru dapat dijelaskan sebagai berikut:
- Nilai rata-rata dari variabel Kinerja Guru adalah 3,54 atau tinggi.
 - Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah berusaha mencapai target kerja pada indikator kuantitas; mengerjakan penuh perhitungan pada indikator kualitas; mempergunakan waktu maksimal pada indikator waktu; selalu mencari alternatif pola kerja pada indikator biaya (efisiensi); ramah dalam berkomunikasi pada indikator orientasi pelayanan; bekerja keras tanpa diminta pada indikator komitmen; sanggup memikul tanggung jawab pada indikator inisiatif kerja; pendapat rekan kerja merupakan masukan pada indikator kerjasama; serta mampu menciptakan suasana kondusif pada indikator kepemimpinan.
 - Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah pekerjaan sesuai dengan target pada indikator kuantitas; pekerjaan sesuai harapan pimpinan pada indikator kualitas; pekerjaan sesuai dengan waktu pada indikator waktu; mampu belajar dengan cepat pada indikator biaya (efisiensi); selalu bertingkah laku sopan dan ramah pada indikator orientasi pelayanan; mengutamakan kepentingan tugas pada indikator komitmen; mengambil keputusan yang segera pada indikator inisiatif kerja; dapat bekerjasama pada indikator kerjasama; serta mampu memberikan bimbingan pada indikator kepemimpinan.

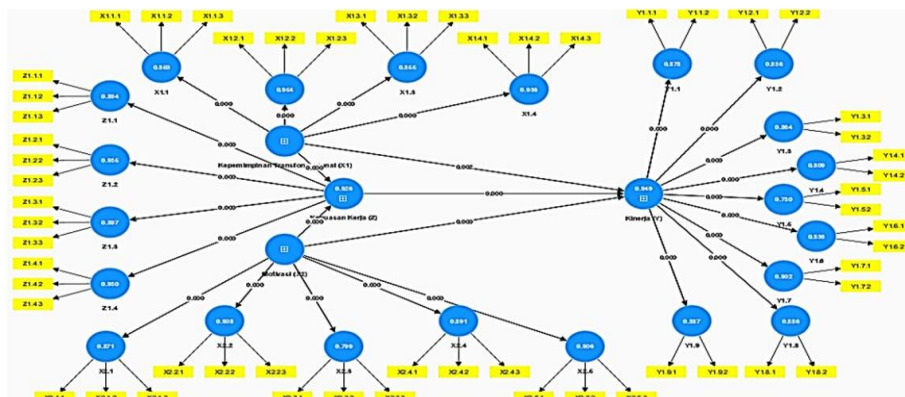
Hasil Analisis

Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Outer Model)



Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Gambar 2 Hasil SEM-PLS (Inner Model)



Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansi t	Keputusan
1	Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Guru	0,205	3,125	0,002	Hipotesis 1 diterima
2	Motivasi -> Kinerja Guru	0,341	3,984	0,000	Hipotesis 2 diterima
3	Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0,291	4,745	0,000	Hipotesis 3 diterima
4	Motivasi -> Kepuasan Kerja	0,690	11,899	0,000	Hipotesis 4 diterima
5	Kepuasan Kerja -> Kinerja Guru	0,449	4,530	0,000	Hipotesis 5 diterima
6	Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Guru	0,131	2,905	0,004	Hipotesis 6 diterima
7	Motivasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Guru	0,310	4,609	0,000	Hipotesis 7 diterima

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

PEMBAHASAN

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja Guru SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Budiwati et al. (2020), Frizilia et al. (2021), Thamrin (2012), Krisnawan dan Djastuti (2021), Luthfi dan Putri

(2021), , yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hanya saja, Rivaldo (2021), menemukan berbeda bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel kepemimpinan transformasional yang memperoleh tanggapan responden yang sedang, dengan item yang tinggi, yakni: Menyelesaikan pekerjaan cara sendiri pada indikator *idealized influence*/kharismatik; kepala sekolah tidak merubah hasil pekerjaan pada indikator *intellectual stimulation*; kepala sekolah menghargai orang pada indikator *inspirational motivation*; serta kepala sekolah membantu kebutuhan pegawai pada indikator *individual consideration*..

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah kepala sekolah tidak mendikte pada indikator *idealized influence*/kharismatik; menggunakan bahasa sederhana pada indikator *intellectual stimulation*; kinerja sesuai rencana kerja pada indikator *inspirational motivation*; serta turun tangan jika pegawai gagal pada indikator *individual consideration*.

Temuan ini juga mendukung grand teori terkait kepemimpinan transformasional dengan kinerja, diantaranya Bass et al. (2003), yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin mengubah kemampuan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Yulk (2013), menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Kharis et al., (2015), gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa, dan Edison et al. (2016), kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka.

Ada kesepahaman antara hasil yang diperoleh dengan fenomena yang ada di kedua sekolah yang diteliti, yakni SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan. Item yang memperoleh tanggapan tertinggi dari semua item pertanyaan kuesioner pada variabel kepemimpinan transformasional yaitu "pimpinan tidak merubah hasil pekerjaan". Artinya, kepala sekolah di kedua sekolah ini menghargai hasil karya para gurunya, kepala sekolah tidak merubah hasil kerja dari para guru. Tentunya ini berdampak kepada perasaan para guru yang merasa hasil kerjanya dihargai, yang secara otomatis akan mendorong peningkatan kepuasan kerja dan kinerja guru.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa motivasi yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja Guru SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya rizilia et al. (2021), Tobing dan Syaiful (2018), Rivaldo (2021), dan Raka et al. (2018), yang menyimpulkan bahwa motivasi memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel motivasi yang mendapatkan tanggapan responden yang tinggi, dengan item yang tinggi, yakni: Gaji yang saya peroleh sudah sesuai tanggung jawab pada indikator kebutuhan fisik; keamanan sekolah sudah dikelola dengan baik pada indikator kebutuhan rasa aman; hubungan kerja antara kepala sekolah dan bawahan baik pada indikator kebutuhan sosial; kepala sekolah menghargai hasil kerja guru pada indikator kebutuhan pengakuan; serta sekolah memberikan kesempatan guru berkembang pada indikator kebutuhan aktualisasi diri.

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah saya merasa kehidupan saya di hari tua terjamin pada indikator kebutuhan fisik; kondisi ruangan guru dan ruang kelas aman pada indikator kebutuhan rasa aman; tim kerja terbangun dengan baik pada indikator kebutuhan sosial; kepala sekolah kadang memberikan penghargaan tidak terduga pada indikator kebutuhan pengakuan; serta kepala sekolah sering mengikuti guru pelatihan pada indikator kebutuhan aktualisasi diri.

Temuan penelitian ini juga mendukung grand teori terkait, diantaranya Hasibuan (2011), menyatakan bahwa motivasi penting karena merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Buhler (2004), juga memberikan pendapat bahwa pada dasarnya motivasi merupakan proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan, dengan dorongan bekerja seperti inilah, akhirnya sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para pegawai dalam organisasi. Sedangkan Arep & Tanjung (2002), manfaat motivasi yang utama adalah terciptanya gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada kesepahaman antara hasil yang diperoleh dengan fenomena yang ada di kedua sekolah yang diteliti, yakni SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan. Item yang memperoleh tanggapan tertinggi dari semua item pertanyaan kuesioner pada variabel motivasi yaitu “gaji yang saya peroleh sudah sesuai tanggung jawab”. Sebagaimana kita ketahui masalah gaji adalah masalah terpenting bagi orang yang bekerja. Pemberian imbalan berupa gaji merupakan balasan dari jasa usaha yang sudah diberikan oleh guru kepada sekolah. Dengan penerapan gaji yang diberikan oleh perusahaan ini akan menunjang potensi para guru untuk memberikan kinerja mereka secara maksimal untuk meraih tujuan dari sekolah.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja Guru SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Budiwati *et al.* (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Yuliati *et al.* (2021), Krisnawan dan Djastuti (2021), dan Luthfi dan Putri (2021), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel kepemimpinan transformasional yang memperoleh tanggapan responden yang sedang, dengan item yang tinggi, yakni: Menyelesaikan pekerjaan cara sendiri pada indikator *idealized influence*/kharismatik; kepala

sekolah tidak merubah hasil pekerjaan pada indikator *intellectual stimulation*; kepala sekolah menghargai orang pada indikator *inspirational motivation*; serta kepala sekolah membantu kebutuhan pegawai pada indikator *individual consideration*..

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah kepala sekolah tidak mendikte pada indikator *idealized influence*/kharismatik; menggunakan bahasa sederhana pada indikator *intellectual stimulation*; kinerja sesuai rencana kerja pada indikator *inspirational motivation*; serta turun tangan jika pegawai gagal pada indikator *individual consideration*.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 4

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa motivasi yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja Guru SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Luthfi dan Putri (2021), Rivaldo (2021), dan Raka et al. (2018), yang menyimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel motivasi yang mendapatkan tanggapan responden yang tinggi, dengan item yang tinggi, yakni: Gaji yang saya peroleh sudah sesuai tanggung jawab pada indikator kebutuhan fisik; keamanan sekolah sudah dikelola dengan baik pada indikator kebutuhan rasa aman; hubungan kerja antara kepala sekolah dan bawahan baik pada indikator kebutuhan sosial; kepala sekolah menghargai hasil kerja guru pada indikator kebutuhan pengakuan; serta sekolah memberikan kesempatan guru berkembang pada indikator kebutuhan aktualisasi diri.

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah saya merasa kehidupan saya di hari tua terjamin pada indikator kebutuhan fisik; kondisi ruangan guru dan ruang kelas aman pada indikator kebutuhan rasa aman; tim kerja terbangun dengan baik pada indikator kebutuhan sosial; kepala sekolah kadang memberikan penghargaan tidak terduga pada indikator kebutuhan pengakuan; serta kepala sekolah sering mengikuti guru pelatihan pada indikator kebutuhan aktualisasi diri.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 5

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja Guru SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Budiwati et al. (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Rivaldo (2021), dan Raka et al. (2018), yang menyimpulkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel kepuasan kerja yang mendapatkan tanggapan responden yang tinggi, dengan item yang tinggi, yakni: Fasilitas memadai pada indikator kepuasan terhadap pekerjaan; puas tunjangan-tunjangan pada indikator kepuasan terhadap imbalan; rekan kerja siap membantu pada indikator kepuasan terhadap rekan kerja; serta tidak ada diskriminasi kenaikan jabatan pada indikator kesempatan promosi

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah pekerjaan sesuai pendidikan pada indikator kepuasan terhadap pekerjaan; gaji sesuai beban kerja pada indikator kepuasan terhadap imbalan; kebutuhan sosial terpenuhi pada indikator kepuasan terhadap rekan kerja; serta kesempatan naik jabatan terbuka luas pada

indikator kesempatan promosi.

Tentunya temuan ini juga mendukung grand teori terkait, diantaranya. Yukl (2013) menggambarkan kepuasan kerja (job satisfaction) sebagai cara guru untuk menggambarkan perasaan terhadap pekerjaannya. Robbins dan Judge (2007) memberikan pengertian kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Luthans (2006), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang baik atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi guru mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Lebih lanjut Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi guru mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum dalam bidang perilaku organisasi, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari.

Mangkunegara (2012) memberi kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri guru yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan guru lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi organisasi, dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan. Handoko (2014) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para guru memandang pekerjaan mereka.

Ada kesepahaman antara hasil yang diperoleh dengan fenomena yang ada di kedua sekolah yang diteliti, yakni SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan. Item yang memperoleh tanggapan tertinggi dari semua item pertanyaan kuesioner pada variabel kepuasan kerja yaitu "rekan kerja siap membantu". Memang hubungan yang terjadi di lingkungan sekolah adalah hubungan kolegal, bukan hubungan struktural sebagaimana yang terjadi di lembaga-lembaga pemerintahan lainnya. Di sekolah hubungan sifatnya kolegal, karena mereka para pegawai yang sifatnya fungsional. Sehingga membangun keeratan hubungan antar guru sangat diperlukan, yang tentunya berdampak kepada bagaimana rekan kerja kita senantiasa siap membantu mengatasi pekerjaan maupun masalah-masalah di luar pekerjaan, hubungan ini dibutuhkan.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 6 (Peran Mediasi Kepuasan Kerja)

Hasil pengujian Hipotesis 6 menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Guru SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Budiwati et al. (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Yuliati et al. (2021), Luthfi dan Putri (2021) dan Raka et al. (2018)., yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu berperan kuat dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel kinerja guru yang mendapatkan

tanggapan responden yang tinggi, dengan item yang tinggi, yakni: Berusaha mencapai target kerja pada indikator kuantitas; mengerjakan penuh perhitungan pada indikator kualitas; mempergunakan waktu maksimal pada indikator waktu; selalu mencari alternatif pola kerja pada indikator biaya (efisiensi); ramah dalam berkomunikasi pada indikator orientasi pelayanan; bekerja keras tanpa diminta pada indikator komitmen; sanggup memikul tanggung jawab pada indikator inisiatif kerja; pendapat rekan kerja merupakan masukan pada indikator kerjasama; serta mampu menciptakan suasana kondusif pada indikator kepemimpinan.

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah pekerjaan sesuai dengan target pada indikator kuantitas; pekerjaan sesuai harapan kepala sekolah pada indikator kualitas; pekerjaan sesuai dengan waktu pada indikator waktu; mampu belajar dengan cepat pada indikator biaya (efisiensi); selalu bertingkah laku sopan dan ramah pada indikator orientasi pelayanan; mengutamakan kepentingan tugas pada indikator komitmen; mengambil keputusan yang segera pada indikator inisiatif kerja; dapat bekerjasama pada indikator kerjasama; serta mampu memberikan bimbingan pada indikator kepemimpinan.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 7 (Peran Mediasi Kepuasan Kerja)

Hasil pengujian Hipotesis 7 menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh motivasi terhadap kinerja Guru SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Budiwati et al. (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Yuliati et al. (2021), Luthfi dan Putri (2021) dan Raka et al. (2018), yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu berperan kuat dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel kinerja guru yang mendapatkan tanggapan responden yang tinggi, dengan item yang tinggi, yakni: Berusaha mencapai target kerja pada indikator kuantitas; mengerjakan penuh perhitungan pada indikator kualitas; mempergunakan waktu maksimal pada indikator waktu; selalu mencari alternatif pola kerja pada indikator biaya (efisiensi); ramah dalam berkomunikasi pada indikator orientasi pelayanan; bekerja keras tanpa diminta pada indikator komitmen; sanggup memikul tanggung jawab pada indikator inisiatif kerja; pendapat rekan kerja merupakan masukan pada indikator kerjasama; serta mampu menciptakan suasana kondusif pada indikator kepemimpinan.

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah pekerjaan sesuai dengan target pada indikator kuantitas; pekerjaan sesuai harapan kepala sekolah pada indikator kualitas; pekerjaan sesuai dengan waktu pada indikator waktu; mampu belajar dengan cepat pada indikator biaya (efisiensi); selalu bertingkah laku sopan dan ramah pada indikator orientasi pelayanan; mengutamakan kepentingan tugas pada indikator komitmen; mengambil keputusan yang segera pada indikator inisiatif kerja; dapat bekerjasama pada indikator kerjasama; serta mampu memberikan bimbingan pada indikator kepemimpinan.

Temuan empiris ini juga mendukung beberapa teori terkait dengan motivasi, kepuasan Berdasarkan pendapat di atas, indikator kinerja guru dalam penelitian ini menggunakan PP No. 30 Tahun 2019, yang terdiri dari kuantitas, kualitas, waktu, biaya, orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama, kepemimpinan. kepada para guru

di SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan.

Ada kesepahaman antara hasil yang diperoleh dengan fenomena yang ada di kedua sekolah yang diteliti, yakni SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan. Item yang memperoleh tanggapan tertinggi dari semua item pertanyaan kuesioner pada variabel kinerja guru yaitu “ramah dalam berkomunikasi”. Salah satu yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja adalah suasana di tempat kerja atau biasa diistilahkan lingkungan kerja. Manakala suasana kerja baik, maka tentu akan menjadikan para guru puas dalam bekerja dan akan berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

Implikasi Praktis

Tujuh hipotesis yang diajukan dan semuanya dapat dibuktikan, baik pengaruh langsung maupun pengaruh melalui mediasi kepuasan kerja. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional maupun motivasi keduanya diperlukan untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja dan kinerja guru di SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan.

Beberapa item yang mendukung temuan ini juga perlu mendapat perhatian dari kepala sekolah, misalnya kepala sekolah tidak merubah hasil pekerjaan, kepala sekolah membantu kebutuhan guru/pegawai, memberikan keleluasaan kepada para guru menyelesaikan tugasnya secara mandiri, ini semua membantu bagaimana terciptanya kepuasan kerja yang berdampak kepada kinerja guru.

Selain itu kepala sekolah menciptakan hubungan kerja antara kepala sekolah dan bawahan baik, menghargai hasil kerja guru, dan memberikan kesempatan guru untuk berkembang, tentunya hal ini juga mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja dan kinerja guru di SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan.

Keterbatasan Penelitian dan Arah bagi Peneliti Selanjutnya

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu, kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja, sedangkan masih banyak faktor lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja guru di SMAN 1 Kejayan dan SMAN 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan.
2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.
3. Keterbatasan pengetahuan penulis dalam membuat dan menyusun tulisan ini, sehingga perlu diuji kembali keandalannya di masa depan.
4. Keterbatasan data berjumlah 82 responden yang digunakan dalam penelitian ini membuat hasil kurang maksimal.
5. Tentunya penelitian berikutnya diharapkan lebih menyempurnakan dengan melakukan pengembangan variabel, sampel, metodologi, dan lain sebagainya..

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdillah, W., & Jogyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Edisi ke-1. Yogyakarta: Andi.
- [2] Afandi, P. 2016. *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta: Deepublish.
- [3] Ambar, T. Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.
- [4] Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice, Tenth Edition,

- London: Kogan Page Publishing, 2006.
- [5] Anoraga, Pandji. Psikologi Kerja, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- [6] Arep, Iskak dan Tanjung Hendrik. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- [7] Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [8] Armstrong, Michael. Performance Management, United States: Kogan Page, 2006.
- [9] As'ad, Moh. Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri, Cetakan Kesembilan, Yogyakarta: Liberty, 2004.
- [10] Bagis, F., Kusumo, U.I., dan Hidayah, A. (2021). Job Satisfaction as A Mediation Variables on The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance. *International Journal of Economics, Bussiness and Accounting Research (IJEBAR)*, Vol. 5, Issue 2, 424-434.
- [11] Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., dan Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No. 2, 207-218.
- [12] Benjamin, L., & Flynn, F. J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216–230.
- [13] Bernardin, H. John & Russel. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- [14] Boehnke, K., Bontism N., DiStefano, J.J., dan DiStefano, A.C. (2002). Transformational leadership: an examination of cross-national differences and similarities. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 5-15.
- [15] Budiwati, S.N., Prayinto, E.H., Lingiani., dan Suharto. (2020). The Influence of Transformational Leadership Styles and Compensation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, Volume 7 Issue 9, 62-70.
- [16] Buhler, Patricia. 2004. *Alpa Teach Yourself. Management Skills dalam 24 Jam*. Terj. Jakarta: Prenada Media.
- [17] Bungin, B. (2014). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- [18] Burns, R. B. 2005. *Konsep Diri: Teori, Pengukuran, Perkembangan dan Perilaku* (terjemahan: Edy). Jakarta: Penerbit Arcan.
- [19] Colquitt, Jason A, Jeffery A. LePine, & Michael J. Wesson. *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill, Inc, 2009.
- [20] Darma, Agus. *Manajemen Supervisi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa, 2003.
- [21] Darma, Agus. *Manajemen Supervisi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa, 2003.
- [22] Davis, K., & Newstorm. 2006. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Tujuh, Jakarta: Erlangga.
- [23] Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I, Jakarta: Indeks, 2007.
- [24] Edison, E., Anwar, Y., dan Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- [25] Eisingerich, A.B., & Rubera, G. 2010. Drivers of Brand Commitment: A Cross-National Investigation. *Journal of International Marketing*. 18(2), pp. 64-79.
- [26] Fahmi, Irham. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- [27] Frizilia, N., Fahri, T.S., Gunawan, W., dan Hendry. (2021). The Influence of Leadership Style, Motivation and Discipline on Employee Performance at PT Sumo Internusa

-
- Indonesia. International Journal of Social Science and Business, Volume 5, Number 2, 284-290.
- [28] Geisser, S. 1975. The Predictive Sample Reuse Method with Applications. Journal of the American Statistical Association. 70(350), pp. 320-328.
- [29] George, J.M. & G.R. Jones. Understanding and Managing Organizational Behavior, Fifth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.
- [30] Ghozali, I. (2014). Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [31] Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, Donnelly Jr. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Bahasa Indonesia, Tangerang: Bina Rupa Aksara, 2009.
- [32] Gibson, James L., Donnelly Jr, James H., Ivancevich, John M., Konopaske, Robert. 2012. Organizational Behavior, Structure, Processes. Fourteenth Edition (International Edition). New York: McGraw-Hill.
- [33] Gomes, Faustino Cardoso. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi.
- [34] Hair Jr.J.F., Black, W.C., Babin, B.C., & Anderson, R.E. 2010. Multivariate Data Analysis. 7th Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- [35] Handoko, T. Hani. 2014. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- [36] Handoko, T. Hani. Dasar-Dasar Manajemen Operasi dan Produksi, Cetakan Kesepuluh, Yogyakarta: BPFE, 2008.
- [37] Handoko, T. Hani. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta: BPFE, 2000.
- [38] Hasibuan, Malayu S.P, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Askara.
- [39] Hessel, Nogi Tangkalisan. Manajemen Publik, Jakarta: Grasindo, 2007.
- [40] Ivancevich, John M. Human Resource Management, 11th International Edition, Singapore: McGraw-Hill, 2010.
- [41] Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M.J. 2017. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, 3(2), pp. 236-245.
- [42] Keban, T. Yarimias, Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu, Yogyakarta: Gaya Media, 2004.
- [43] Kharis, I., Hakam, M.S., dan Ruhana, I. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya, vol. 20, no. 1, 1-9.
- [44] Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. Perilaku Organisasi. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- [45] Krisnawan, I.M.S., dan Djastuti, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pada Karyawan PT. Sango Ceramics Indonesia. Diponegoro Journal of Management, Volume 10, Nomor 3, 1-10.
- [46] Locke, E.A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. NewYork: John Wiley and Sons.
- [47] Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.

- [48] Luthfi, T.W., dan Putri, V.W. (2021). Factors that Affect Employee Engagement in The Workplace. *Management Analysis Journal*, 10 (4), 400-409.
- [49] Mahsun, Mohamad. Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE, 2006.
- [50] Malhotra, N. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5th Edition. USA: Pearson Education, Inc.
- [51] Mangkunegara, A.A.A.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [52] Mangkunegara, A.P. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Cetakan 1, Bandung: PT. Refika Aditama, 2005.
- [53] Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- [54] Mardalis. 2008. *Metodologi Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [55] Martiwi, R.T., Triyono., dan Mardalis, A. 2012. Faktor-faktor Penentu Yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja Karyawan. *DAYA SAIN: Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, Vol. 13, No. 1, 44-52.
- [56] Maslow, A.H. 1970. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publisher.
- [57] Mathis, R.L., & Jackson, J.H. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- [58] Mathis, Robert L, & John H. Jackson, *Human Resource Management*, terjemahan, Edisi Kesepuluh, Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- [59] Mathis, Robert L, & John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2002.
- [60] Mathis, Robert L, & John H. Jackson. *Human Resource Management*, Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- [61] Mathis, Robert L, & John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2002.
- [62] Mathis, Robert L., dan John H, Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 1, Jakarta: Salemba, 2001.
- [63] Miner. *The Horizontal Organization*, USA: Oxford University Press.
- [64] Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press.
- [65] Miner, John. B. 2005. *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. First Edition. New York: Random House, Inc.
- [66] Muhadjir, N. (2011). *Metodologi Penelitian*. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [67] Munandar, A. Sunyoto. *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta; Penerbit Universitas Indonesia, 2008.
- [68] Munandar, A.S. 2011. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- [69] Munfaqiroh, S., Mauludin, H., dan Suhendar, A. (2021). The Influence of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction with Organizational Commitment as Intervening Variable. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 11, No. 1, 250-265.
- [70] Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalita: Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia

- Indonesia.
- [71] Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.
 - [72] Novianti, Rini. (2017). Peran mediasi motivasi kerja atas kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (Studi pada Pegawai PT. MNC Skyvision Tbk. Cabang Surabaya). Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi, Volume II No. 3, Oktober 2017 ISSN 2502 - 3764
 - [73] Novianti, Rini. (2017). Peran mediasi motivasi kerja atas kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (Studi pada Pegawai PT. MNC Skyvision Tbk. Cabang Surabaya). Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi, Volume II No. 3, Oktober 2017 ISSN 2502 - 3764.
 - [74] Pambudi, Didit Setyo, Mochammad Djudi Mukzam, & Gunawan Eko Nurtjahjono. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 39, No 1
 - [75] Pambudi, Didit Setyo, Mochammad Djudi Mukzam, & Gunawan Eko Nurtjahjono. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 39, No 1.
 - [76] Pasolong, Harbani. Teori Administrasi Publik, Bandung: Alfabeta, 2007.
 - [77] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
 - [78] Prawirosentono, Suyadi. Manajemen Sumberdaya Manusia "Kebijakan Kinerja Karyawan", Yogyakarta: BPFE UGM, 2008.
 - [79] Prawirosentono, Suyadi. Manajemen Sumberdaya Manusia "Kebijakan Kinerja Karyawan", Yogyakarta: BPFE UGM, 2008.
 - [80] Raka, B.I.T., Yuesti, A., Landra, N. (2018). Effect of Motivation to Employee Performance which was Mediated by Work Satisfaction in PT Smailing Tour Denpasar. International Journal of Contemporary Research and Review, Vol 9 No 08, 20959-20973.
 - [81] Rifai, A., dan Susanti, E. (2021). The Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership Style on Employee Performance supported by Employee job satisfaction. (Empirical Study on Permanent Employees and Contracts BPJS Health Head Office). American International Journal of Business Management (AIJBM), Volume 4, Issue 12, 27-44.
 - [82] Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009.
 - [83] Rivai, Veithzal. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
 - [84] Rivaldo, Y. (2021). Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam. The Winners, 22(1), 25-30.
 - [85] Robbins SP, dan Judge. 2007. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
 - [86] Robbins, Stephen P, & Timothy A Judge. Organizational Behavior, Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.
 - [87] Robbins, Stephen P. Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid I dan II,

- Edisi Kedelapan, Jakarta; Prenhallindo, 2001.
- [88] Robert & Jackson J.M. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- [89] Roziqin, Muhammad Zainur. Kepuasan Kerja, Malang: Averroes Press, 2010.
- [90] Sarwono, J. (2006). Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [91] Sastrohadiwiryo, B.S. 2005. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional. Jakarta: Bumi Aksara.
- [92] Sastrohadiwiryo, Siswanto. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional, Cetakan Pertama, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003.
- [93] Sedarmayanti. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama.
- [94] Sedarmayanti. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Ketujuh Bandung: PT. Refika Aditama, 2014.
- [95] Setiadi. (2013). Konsep dan praktek penulisan riset keperawatan. (Ed.2) Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [96] Setiawan, D. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen: JUMMA, 2(1), 1-8.
- [97] Setiawan, Ivan Aries dan Imam Ghozali. 2006. Akuntansi Keperilakuan Konsep dan Kajian Empiris Perilaku Akuntan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [98] Simamora, Henry. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- [99] Simamora, Henry. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Yogyakarta: STIE, YKPN, 2004.
- [100] Sopiah, Perilaku Organisasional, Edisi I, Yogyakarta: Andi Offset, 2008.
- [101] Stone, M. 1974. Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological). 36(2), pp. 111-147.
- [102] Sudjarwo & Basrowi. (2009). Manajemen Penelitian Sosial. Bandung: Mandar Maju.
- [103] Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- [104] Tampubolon, Manahan P. Perilaku Keorganisasian, Edisi Pertama, Jakarta: Ghalia Indonesia Anggota IKAPI, 2004.
- [105] Thamrin, H.M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 3, No. 5, 566-572.
- [106] Thoha, Miftah. 2010. Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [107] Timpe, A. Dale. 1999. Motivasi Pegawai. Terjemahan Susanto Budhi Dharma. Jakarta: Gramedia.
- [108] Timpe, Dale. Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis (Memimpin Manusia), Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002.
- [109] Tobing, D.S.K., Syaiful, M. (2018). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Work Motivation and Employee Performance at The State Property Service Office and Auction in East Java Province. International Journal of Business and Commerce, Vol. 5, No. 06, 37-48.

- [110]Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- [111]Urbach, N., & Ahlemann, F. 2010. Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*. 11(2), pp. 5-40.
- [112]Wexley, Kenneth N., dan Gary Yukl. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, terjemahan Muh Sobaruddin, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- [113]Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [114]Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- [115]Wuradji. (2008). *The Educational Leadership: Kepemimpinan Transformasional*. Yogyakarta: Gama Media.
- [116]Yamin, S., & Kurniawan, H. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.
- [117]Yukl, Gary. 2013. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Indeks.
- [118]Yuliati., Rochaida, E., dan Lestari, D. (2021). The Influence of Transformational Leadership and Training Transfer and Employee Involvement on Job Satisfaction and Employee Performance at the Port Authority and Port Authority of Class II Bontang. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, Volume 10 Issue 4, 11-18.