

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
DI STKIP PGRI SIDOARJO**

Dedi Irwanto<sup>1)</sup>, Slamet Riyadi<sup>2)</sup>

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Dr. Soetomo Surabaya  
Jalan Semolowawu no 84 Surabaya, Indonesia

English Title: THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE  
AND WORK DISCIPLINE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB  
SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT STKIP PGRI SIDOARJO

---

**Abstrak** Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di STKIP PGRI Sidoarjo. Responden sebanyak 53 orang Karyawan STKIP PGRI Sidoarjo dengan menggunakan teknik non probability sampling, sampel jenuh. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM) dengan alat analisis Smart-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh negative dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Disiplin Kerja mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Disiplin Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Gaya Kepemimpinan Transformasional melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Disiplin Kerja melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional; Disiplin Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; STKIP PGRI Sidoarjo

**Abstract** *This study aims to examine and analyze the Effect of Transformational Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables at STKIP PGRI Sidoarjo. Respondents were 53 STKIP PGRI Sidoarjo employees using non-probability sampling techniques, saturated samples. The approach used in this study is the Structural Equation Model (SEM) with the Smart-PLS analysis tool.*

*The results of the study show that the Transformational leadership style has a negative and insignificant effect on employee performance. Work Discipline has a positive and insignificant influence on Employee*

*Performance. Job Satisfaction has a positive and significant influence on Employee Performance. Transformational Leadership Style has a positive and significant influence on Job Satisfaction. Work Discipline has a positive and significant influence on Job Satisfaction. Transformational Leadership Style through Job Satisfaction has a positive and significant influence on Employee Performance. Work Discipline through Job Satisfaction has a positive and significant influence on Employee Performance.*

**Keywords:** *Transformational Leadership Style; Work Discipline; Job Satisfaction; Employee Performance; STKIP PGRI Sidoarjo.*

## **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan itu merupakan hal yang krusial bagi keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi kepemimpinan mutlak dibutuhkan. Kepemimpinan dibutuhkan oleh semua tipe/jenis organisasi, tidak hanya pada perusahaan swasta yang mencari profit saja tetapi juga pada organisasi non profit termasuk juga organisasi pemerintahan.

"Krisis kepemimpinan", dua buah kata yang begitu ditakuti oleh banyak organisasi. Yang disebut krisis kepemimpinan ini, tidak hanya sering menyerang organisasi atau perusahaan kecil saja, tetapi juga perusahaan-perusahaan yang tergolong besar. Misalnya seperti yang pernah terjadi pada Betlehem Stell. Tahun 1980, Donald H. Traulein terpilih untuk memimpin Bethlehem Stell. Namun, karena ketidak piawainya dalam teknik kepemimpinan, ia dinilai gagal dalam menjalankan roda organisasi. Ketika Walter F. Williams menggantikannya dikemudian hari, prestasi perusahaan tersebut meningkat dengan sangat pesat. Masyarakatpun mengakui keberhasilannya dalam meningkatkan performance organisasinya. Para pengamat/ahli akhirnya menilai bahwa keberhasilan Walter F. Williams diantaranya adalah karena kemampuannya dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif.

Demikian krusialnya peran pemimpin, sampai-sampai Peter F. Drucker dalam bukunya *The Practice of management* mengemukakan bahwa manajer merupakan sumber daya pokok yang paling langka dalam setiap organisasi bisnis. Sementara dalam buku lain, Paul Hersey dan Ken Blanchard mengatakan, organisasi yang berhasil mempunyai sebuah ciri utama yang membedakannya dengan organisasi yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Dibuktikan dari hasil survey statistik di tahun belakangan yang menunjukkan: "Dari setiap seratus pendirian usaha baru, kurang lebih lima puluh, atau setengahnya, gulung tikar hanya dalam dua tahun. Pada akhir tahun kelima, hanya satu pertiga saja yang masih bertahap hidup. Dan disimpulkan bahwa hampir semua kegagalan itu disebabkan karena kepemimpinan yang tidak efektif.

Selanjutnya, Paul Hersey menjelaskan pula bahwa, kekurangan kepemimpinan yang efektif itu tidak hanya terbatas pada dunia usaha tetapi juga terlihat nyata pada kurangnya adminisator yang mampu dalam pemerintahan, pendidikan, yayasan masjid, bentuk-bentuk organisasi lainnya. Berangkat dari pendapat Paul Hersey tersebut, maka ada kemungkinan krisis kepemimpinan itu terjadi pada organisasi pendidikan.

Melihat prediksi yang dikemukakan oleh Paul Hersey tersebut, penelitian ini dilakukan pada organisasi pendidikan, dalam hal yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan.

STKIP PGRI Sidoarjo salah satu perguruan tinggi yang cukup lama ada di Sidoarjo, yang banyak mengeluarkan alumni yang bekerja sebagai guru. Di Sidoarjo kini bermunculan perguruan tinggi baru, menjadikan persaingan untuk meningkatkan mutu pelayanan harus dilakukan oleh karyawan STKIP PGRI Sidoarjo.

Karena peran yang diembannya, organisasi tersebut tidak boleh lengah sedikitpun. Perlu terus memikirkan terobosan-terobosan atau inovasi baru guna lebih meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu dalam rangka memberikan sumbangan-sumbangan pemikiran untuk meningkatkan kinerja kantor tersebut, dipandang perlu untuk melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpinnya. Apakah gaya kepemimpinan mereka sudah efektif atau belum? Bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di instansi

tersebut?

Demikianlah pertanyaan dasarnya. Pertanyaan ini tentu tidak mudah untuk dijawab, karena belum jelas apa ukurannya, pembandingnya atau apa variabelnya.

Kinerja dipandang sebagai hal penting dalam organisasi. Tanpa ada kinerja yang baik, niscaya tujuan-tujuan organisasi tidak akan dapat tercapai. Arnol dan Feldman dalam bukunya *organization Behavior* mengatakan:

'Thus manager today are concerned about job satisfaction for two reason First many fell morally responsible for maintaining a high level of job satisfaction in their organizations. Second manager are concerned about their organizations Second managers are concerned about the impact that job satisfaction has on performance.

Dari kalimat tersebut, dapat dilihat bahwa ada dua alasan penting mengapa para manger begitu perhatian terhadap permasalahan kepuasan kerja. Pertama, ada dorongan tanggung jawab moril untuk menjaga kepuasan kerja karyawan agar tetap tinggi. Kedua, manajer begitu perhatian akan pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap prestasi kerja.

Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan motivasi, gairah kerja, yang pada akhirnya jelas akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Hal sebaliknya, kurangnya kepuasan kerja jelas mempunyai dampak yang negatif pula. Diantaranya yang banyak dijumpai adalah tingginya tingkat perputaran karyawan (*labor turnover*) dan tingkat kemangkiran kerja. Hal inilah yang tidak dikehendaki terjadi dalam organisasi.

Secara teoritis, ada banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja misalnya sistim kompensasi, pekerjaan itu sendiri, teman sekerja (*Coworkers*), lingkungan kerja dan masih banyak hal lain. Diantaranya yang begitu penting dan berpengaruh adalah penerapan gaya kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Dalam penulisan tesis ini. Lingkup pembahasan akan dibatasi hanya pada analisis penerapan gaya kepemimpinan sebagai variabel besarnya. Hal ini dilakukan terutama untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas. Dengan demikian pembahasan yang memfokuskan pada gaya kepemimpinan dapat lebih mendalam dan lebih komprehensif.

Penelitian ini dilakukan di karyawan STKIP PGRI Sidoarjo. Ditemukannya masalah terkait rendahnya capain mahasiswa baru dari tahun ke tahun, 2019 mahasiwa baru tecatat 153 mahasiswa, tahun 2020 tercatat 261 mahasiswa, dan 2021 terdaftar 220 mahasiswa. Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja yang berdampak pada kepuasan dan kinerja karyawan.

Jumlah karyawan yang ada di STKIP PGRI sidoarjo sebanyak tujuh puluh dua orang 53 karyawan tetap selebihnya karyawan outsourcing dan student worker. Perlu adanya suatu konsep solusi Manajemen SDM terutama leader sebagai tokoh sentral dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja seluh karyawan.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo?: (2) Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo? (3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo? (4) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo? (5) Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo? (6) Apakah gaya kepemimpinan tranformasional melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo? (7) Apakah disiplin kerja melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo?

## **METODE PENELITIAN**

### **Identifikasi Variabel dan Pengukurannya**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif , dimana pendekatan kuantitatif lebih menitikberatkan pada pembuktian hipotesis secara empiris. Pendekatan ini mencoba mengukur suatu konsep masalah dengan penggunaan variabel sehingga lebih mudah dipahami secara

statistik. Menurut Sugiyono (2016:8) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan

Menurut Nur Sayidah (2018:66) dalam bukunya mengatakan bahwa definisi operasional adalah penjelasan dari *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur dan dioperasikan. Pada penelitian ini akan dijabarkan mengenai definisi operasional beserta indikator setiap variabel. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Disiplin Kerja (X2), Variabel terikat (dependen) dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y), sedangkan Variabel inter veningnya dalam penelitian ini Kepuasan Kerja (Z)

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata, yaitu kepemimpinan yang memiliki arti sebagai proses dan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku, mendayagunakan, dan memotivasi para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan. Dan juga transformasional yang berasal dari kata *to transform* yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata. Bass dan Avolio dalam Ancok (2012:130) mengemukakan 4 dimensi beserta indikator kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep "4I", berikut dibawah ini:

indikator yang digunakan oleh peneliti merujuk pada indikator yang diungkapkan oleh Bass dan Avolio (dalam Ancok: 130) yang mengungkapkan bahwa dalam gaya kepemimpinan transformasional memiliki beberapa dimensi, yaitu Idealized Influence, Intellectual Motivation, dan Individualized Consideration.

- Idealized Influence adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.
- Intellectual Motivation merupakan sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain
- Individualized Consideration merupakan perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya.

### **Disiplin Kerja (X2)**

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai indikator dari disiplin kerja, maka dapat disimpulkan indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja meliputi:

- (1) ketepatan waktu datang ke tempat kerja,
- (2) ketepatan jam pulang ke rumah,
- (3) kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku,
- (4) penggunaan seragam kerja yang telah ditentukan,
- (5) tanggung jawab dalam mengerjakan tugas, dan
- (6) melaksanakan tugas-tugas kerja sampai selesai setiap harinya.

Dalam penelitian ini indikator disiplin kerja merujuk pada pendapat Mangkunegara dan Octorent (2015).

### **Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah prestasi kerja atau hasil

kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, hal ini sesuai dengan pendapat Rivai (2008:14) mengenai kinerja karyawan. Indikator Kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu indikator menurut Robbins (2006:260), yaitu :

- 1) Kualitas ( Y1 ). Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas ( Y2 ). Merupakan jumlah yang dihasilkan karyawan , dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan Waktu ( Y3 ). Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan karyawan STKIP PGRI Sidoarjo pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

### **Kepuasan Kerja (Z)**

Smith et.al., (Luthans,2008) dalam Rizky Amalia Ditasari (2016) menyebutkan lima indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain :

- a. Pekerjaan itu sendiri  
Pekerjaan yang dijalankan merupakan sumber utama kepuasan yaitu sejauh mana kemampuan pekerjaan menyediakan tugas-tugas penting.
- b. Gaji  
Gaji merupakan imbal balik dari kontribusi yang telah karyawan berikan untuk organisasi sebagai cerminan sesuai/tidaknya imbalan yang diberikan terhadap kontribusiyang telah diberikan.
- c. Peluang Promosi  
Peluang promosi ini berarti bahwa sejauh mana pekerjaan dapat dijadikan sebagai promosi akan kemampuan karyawan sehingga karyawan lebih senang dalam bekerja.
- d. Pengawasan  
Pengawasan yang ada di organisasi diharapkan mampu memberikan bantuan secara teknis atas pekerjaan dan memberikan dukungan yang baik terhadap karyawan agar bekerja dengan baik.
- e. Kelompok Kerja  
Kelompok kerja yang ada di organisasi meliputi rekan kerja yang diharapkan mampu memberikan dukungan terhadap pekerjaan dan mampu berinteraksi secara baik satu sama lain

### **Populasi dan Sampel Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya(Sugiono,2016). Populasi dari penelitian ini adalah Karyawan STKIP PGRI Sidoarjo yang bekerja berstatus karyawan tetap berjumlah 53 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang akan diteliti dan dianggap mampu menggambarkan populasi (Sugiono, 2016). Pengumpulan data diawali dengan penentuan jumlah sampel yang akan di teliti yaitu Karyawan STKIP PGRI Sidoarjo berjumlah 53 responden. Penentuan sampel menggunakan teknik yang termasuk dalam non probability sampling yaitu sampel jenuh atau sensus untuk pegawai di STKIP PGRI Sidoarjo. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel.

### **Jenis Data**

Adapun jenis data yang digunakan dalam penulisan ini adalah Data Kuantitatif yaitu data

yang merupakan kumpulan dari data angka - angka seperti kuesioner yang di isi oleh responden.

### Sumber Data

Data yang digunakan dalam penulisan ini adalah :

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dengan wawancara langsung kepada Karyawan STKIP PGRI Sidoarjo.
2. Peneliti mendapatkan data sekunder dari buku-buku, jurnal, penelitian terdahulu dan internet.

### Skala Pengukuran

Pada penelitian ini, skala pengukuran variabel – variabel penelitian menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2016;132) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

**Tabel 1. Skala Likert**

No	Keterangan	Kode	Skor
1	Sangat Setuju	SS	4
2	Setuju	S	3
3	Tidak Setuju	TS	2
4	Sangat Tidak Setuju	STS	1

### Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode Partial Least Square (PLS). PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu konstruk dan konstruk yang lain, serta hubungan suatu konstruk dan indikator-indikatornya.

Terdapat empat tahap yang dilakukan dalam pengolahan PLS. Berikut penjelasan keempat tahap tersebut :

1. Tahap pertama merancang model struktural (inner model)
2. Tahap kedua merancang model pengukuran (outer model)
3. Tahap ketiga yaitu melakukan pengujian evaluasi model pengukuran atau outer model. Dalam tahap pada hakekatnya adalah menguji validitas dan reabilitas. Menurut Sugiyono (2016:267) validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada proyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Uji validitas terdapat dua macam yaitu convergent validity dan discriminant validity. Uji convergent validity meliputi loading factor (outer loading). Indikator dikatakan valid apabila mempunyai nilai loading factor lebih besar atau sama dengan 0,5. Uji reabilitas terdapat dua macam, yaitu cronbach's alpha dan composite reability. Indikator dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai lebih besar atau sama dengan 0,6 (Solimun,2002) dalam Rizky Amalia Ditasari (2016).
4. Tahap keempat yaitu melakukan pengujian model struktural atau inner model. Pada tahap ini bertujuan mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel. Adapun di dalam evaluasi inner model terdapat beberapa hal yang perlu di perhatikan yaitu R<sup>2</sup> (R-Square). Kemudian estimasi koefisian jalur yaitu estimasi hubungan jalur dalam inner model yang di peroleh dari prosedur bootstrapping dengan melihat t-statistik (untuk uji hipotesis).

**HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI**  
**Hasil Perhitungan *Outer Loadings***

**Tabel 2. Hasil Perhitungan *Outer Loadings***

	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Disiplin Kerja
X1.1	0,818			
X1.2	0,835			
X1.3	0,714			
X2.1				0,702
X2.2				0,821
X2.3				0,868
X2.4				0,716
X2.5				0,832
X2.6				0,874
Y1			0,874	
Y2			0,886	
Y3			0,837	
Z1		0,810		
Z2		0,818		
Z3		0,897		
Z4		0,859		
Z5		0,422		

Berdasarkan table di atas diketahui bahwa Z5 memiliki nilai nilai *loading factor* < 0, 5 maka konstruk harus di drop dari analisis. Berikut adalah hasil nilai *loading factor* setelah Z5 dikeluarkan.

**Hasil Perhitungan *Outer Loadings***

**Tabel 3. Hasil Perhitungan *Outer Loadings***

	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Disiplin Kerja
X1,1	0,816			
X1,2	0,836			
X1,3	0,715			
X2,1				0,705
X2,2				0,819
X2,3				0,868
X2,4				0,720
X2,5				0,830
X2,6				0,874

Y1			0,874	
Y2			0,886	
Y3			0,838	
Z1		0,821		
Z2		0,823		
Z3		0,898		
Z4		0,862		

### Hasil Perhitungan *Cross Loading*

**Tabel 4. Hasil Perhitungan *Outer Loadings***

	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Disiplin Kerja
X1,1	0,816	0,641	0,525	0,485
X1,2	0,836	0,719	0,578	0,371
X1,3	0,715	0,519	0,434	0,306
X2,1	0,417	0,385	0,279	0,705
X2,2	0,262	0,452	0,519	0,819
X2,3	0,536	0,569	0,602	0,868
X2,4	0,400	0,364	0,265	0,720
X2,5	0,245	0,424	0,495	0,830
X2,6	0,509	0,535	0,572	0,874
Y1	0,497	0,774	0,874	0,524
Y2	0,685	0,824	0,886	0,561
Y3	0,508	0,690	0,838	0,450
Z1	0,752	0,821	0,675	0,388
Z2	0,654	0,823	0,709	0,582
Z3	0,639	0,898	0,793	0,524
Z4	0,682	0,862	0,826	0,468

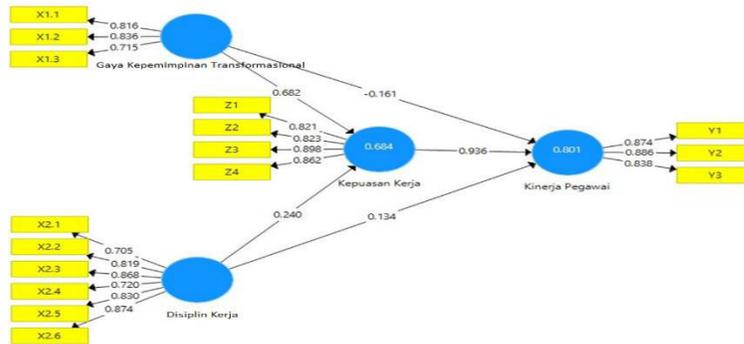
Nilai *cross loading* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten lebih besar dibanding nilai *cross loading* jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik dimana beberapa variabel laten memiliki pengukur yang berkorelasi tinggi dengan konstruk lainnya.

### Hasil perhitungan dengan menggunakan *composite reliability* ( $\alpha_c$ )

**Tabel 5. Hasil Perhitungan Composite Reliability**

Dimensi Cronbach's	Composite	Alpha Reliability
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,701	0,833
Kepuasan Kerja	0,873	0,913
Kinerja Karyawan	0,834	0,900
Disiplin Kerja	0,894	0,917

*Composite reliability* diatas 0,7, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel penelitian dinyatakan memenuhi reliabilitas atau reliabel.



### Pengujian Model (*Inner Model*)

**Tabel 6. Hasil Perhitungan R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,684	0,671
Kinerja Karyawan	0,801	0,789

### Hasil Pengujian Hipotesis

**Tabel 7. Hasil Penguji Hipotesis**

H	Pengaruh	Koef Path	T hitung	P Values	Ket
H1	Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai	-0,161	1,437	<b>0,151</b>	Tidak Signifikan
H2	Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai	0,134	1,507	<b>0,133</b>	Tidak Signifikan
H3	Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,936	8,289	<b>0,000</b>	Signifikan
H4	Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	0,682	10,019	<b>0,000</b>	Signifikan
H5	Disiplin Kerja → Kepuasan Kerja	0,240	2,363	<b>0,019</b>	Signifikan
H6	Gaya Kepemimpinan Transformasional melalui Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,638	5,694	<b>0,000</b>	Signifikan
H7	Disiplin Kerja melalui Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,225	2,435	<b>0,015</b>	Signifikan

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo (X1 terhadap Y)

Hasil pengujian menggunakan Partial Least Square menunjukkan bahwa hipotesis H1 pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terbukti tidak signifikan dan memiliki koefisien jalur yang positif pada Kinerja Karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo. Artinya ketika Gaya Kepemimpinan Transformasional diterapkan dengan baik maka akan menimbulkan naiknya tingkat kinerja pada karyawan. Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Achmad Djuhari (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator-indikator beban kerja yang valid mempengaruhi kinerja Pegawai dengan rata-rata tertinggi dimiliki pernyataan dengan X1.2 (pimpinan memberikan tantangan dalam pekerjaan) X1.3 (pimpinan mendengarkan, peduli dan perhatian khusus dengan memberi semangat untuk berprestasi). Namun jika dilihat dari hasil modulus pada variabel gaya kepemimpinan transformasional disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dilaksanakan dengan baik.

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo (X2 terhadap Y)**

Hasil pengujian menggunakan Partial Least Square menunjukkan bahwa hipotesis H2 pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo. Sementara arah hubungan koefisien jalur kedua variabel menunjukkan hubungan yang positif. Hal ini berarti H2 dalam penelitian ini ditolak. Hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Candra Aji Baskoro (2014) yang menyatakan jika disiplin kerja meningkat, maka variabel kinerja karyawan akan meningkat juga.

Indikator-indikator disiplin kerja yang valid mempengaruhi kinerja karyawan dengan rata-rata tertinggi dimiliki pernyataan dengan X2.1 (saya selalu hadir ditempat bekerja tepat waktu) dan X2.5 (saya selalubertanggung jawab dalam mengerjakan tugas). Sedangkan jika dilihat dari hasil modulus pada variabel disiplin kerja dapat diartikan bahwa disiplin kerja karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo tergolong tinggi.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo (Zijaya (Z terhadap Y)**

Hasil pengujian menggunakan Partial Least Square menunjukkan bahwa hipotesis H3 pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja Karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo terbukti signifikan. Sedangkan untuk arah hubungan koefisien jalur kedua variabel menunjukkan hubungan yang positif. Hal ini berarti H3 dalam penelitian ini diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Lidya Tasya Monica (2015) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja (X1 terhadap Z)**

Hasil pengujian menggunakan Partial Least Square menunjukkan bahwa hipotesis H4 pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo terbukti signifikan. Sedangkan untuk arah hubungan koefisien jalur kedua variabel menunjukkan hubungan yang positif. Hal ini berarti H4 dalam penelitian ini diterima. Hasil ini sesuai dengan penelitian Achmad Djuhari (2020) bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja.

Melihat dari tingkat rata-rata pernyataan pada kuesioner variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu pernyataan X1.1 dan dihubungkan dengan variabel kinerja Pegawai yaitu pernyataan X1.3. Maka dapat dibuat kesimpulan bahwa sikap pimpinan yang tepat dalam mengambil keputusan tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional yang valid mempengaruhi Kepuasan Kerja dengan rata-rata tertinggi dimiliki pernyataan dengan X1.2 (Sikap pimpinan dalam mengambil keputusan selalu tepat bagi saya), X1.3 (pimpinan menerima masukan atau ide-ide dari saya). Dan jika dilihat dari hasil modulus pada variabel gaya kepemimpinan transformasional

disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional Karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo diterapkan dengan baik.

### **Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo (X2 terhadap Z)**

Hasil pengujian menggunakan Partial Least Square menunjukkan bahwa hipotesis H5 pengaruh disiplin kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo terbukti signifikan. Sementara untuk arah hubungan koefisien jalur kedua variabel menunjukkan hubungan yang positif. Hal ini berarti H4 dalam penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Candra Aji Baskoro (2014) yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja berbanding lurus dengan kepuasan kerja, yang berarti bertambahnya disiplin kerja maka juga akan meningkatkan kepuasan kerja.

Dari tingkat rata-rata pernyataan pada kuesioner variabel disiplin kerja yaitu pernyataan X2.5 dan dihubungkan dengan variabel kinerja karyawan yaitu pernyataan Y.3. Maka dapat dibuat kesimpulan bahwa karyawan yang selalu mengikuti aturan yang berlaku yang telah dan akhirnya membuat karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Indikator-indikator disiplin kerja yang valid mempengaruhi Kepuasan Kerja dengan rata-rata tertinggi dimiliki pernyataan Z.2 (Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan kepada saya) dan Z.5 yang menyatakan bahwa rekan kerja saya dapat dipercaya dan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Sedangkan jika dilihat dari hasil modus pada variabel disiplin kerja dapat diartikan bahwa disiplin kerja Karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo tergolong tinggi.

### **Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menggunakan Partial Least Square menunjukkan bahwa hipotesis H6 “pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja dalam penelitian” ini terbukti signifikan. Dilihat dari tabel Efek Tidak Langsung Spesifik yang menunjukkan nilai P-Values dan T-Statistik memenuhi syarat signifikan. Sedangkan untuk koefisien jalur ditemukan bahwa hubungan X1 dengan Y melalui Z adalah hubungan positif.

Indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional yang valid mempengaruhi Kepuasan Kerja dengan rata-rata tertinggi dimiliki pernyataan dengan kode X12(sikap pimpinan dalam mengambil keputusan selalu tepat bagi saya), X1.3 (pimpinan menerima masukan dan ide-ide dari saya). Namun jika dilihat dari hasil modus pada variabel gaya kepemimpinan transformasional disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional Karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo masih tergolong rendah.

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menggunakan Partial Least Square menunjukkan bahwa hipotesis H7 “pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dalam penelitian” ini terbukti signifikan. Dilihat dari tabel Efek Tidak Langsung Spesifik yang menunjukkan nilai P-Values dan T-Statistik memenuhi syarat signifikan. Sedangkan untuk koefisien jalur ditemukan bahwa hubungan X1 dengan Y melalui Z adalah hubungan positif.

Indikator-indikator disiplin kerja yang valid mempengaruhi Kepuasan Kerja dengan rata-rata tertinggi dimiliki pernyataan X2.5 (saya hadir ditempat kerja tepat waktu sebelum jam kerja yang ditetapkan), X2.7 (Saya selalu mengikuti aturan yang berlaku yang telah ditetapkan. Sedangkan jika dilihat dari hasil modus pada variabel disiplin kerja dapat diartikan bahwa disiplin kerja Karyawan di STKIP PGRI Sidoarjo tergolong tinggi.

### **Simpulan**

Berdasarkan bukti empiris penelitian dan hasil pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh negative dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2. Disiplin Kerja mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4. Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
5. Disiplin Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
6. Gaya Kepemimpinan Transformasional melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
7. Disiplin Kerja melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

## REFERENSI

- Achmad Duraidi (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating. Tesis, STIESIA Surabaya
- Almeida, Levina Ratih (1251214) (2016) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Survei pada Hotel di Pulau Jawa). Undergraduate thesis, Universitas Kristen Maranatha.
- Caponetti, A.R. 2012. The Correlates of work Role Stress with Employee Burnout,Engagement. University of Tennessee, Knoxville.
- Chin, W.W. 1998. The partial least square approach to structural equation modeling . Modern methods for business research .
- Dedy Ahmadi (221) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi, Motivasi dan dan Budaya Organisasi terhadap inerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, Universitas Dr. Soetomo Surabaya
- Gharib, M. N., Syeh, A. J., Moinuddin, A., dan Suhail, G. 2016. The Impact of Job Stress on Job Performance: A Case Study on Academic Staff at Dhofar University. International Journal of Economic Research, Vol. 13, No. 1, pp. 21-33.
- Ghozali, Imam. 2006. Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, Malayu SP. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hoboubi, N., Alireza C., Fatemeh, K.G., Sareh, K., dan Ali A.H. 2017. The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. The Journal of Safety and Health at Work, No. 8, pp. 67-71.
- Indrasari, Meithiana., et.al. (2018). Influence of Motivation and Quality of Work Life on The Performance of Employees. Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis. Vol 4 page 42-48.
- Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. The Millennium University Journal, 1(1), 90.
- Linda Tasla Monica (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, Univ. Bandar Lampung
- Mathis, Robert L. Jackson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. Business Perspectives and Research, 5(1), 69-85.
- Rahayu, Lutviani. 2014. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di SMP negeri 5 Magelang. Economic education analysis journal 3(2014).
- Rifai, Agus. 2015. Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk mengukur ekspektasi penggunaan repositori lembaga : Pilot studi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Jurnal Al-Maktabah. Vol 14, No 1.
- Rosen, C. C., Chang, C. H., Djurdjevic, E., & Eatough, E. (2010). Occupational stressors and job performance: An updated review and recommendations. In New developments in

- theoretical and conceptual approaches to job stress (pp. 1-60). Emerald Group Publishing Limited.
- Sayidah, Nur.2018. METODOLOGI PENELITIAN Disertai Dengan Contoh Penerapannya Dalam Penelitian. Zifatama Jawa.
- Sugiyono. 2016. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D. Bandung : Alfabeta.
- Supardi.2014.Kinerja Pegawai.Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Trayambak, S., Kumar, P., & Jha, A. N. (2012). A conceptual study on role stressors, their impact and strategies to manage role stressors. IOSR Journal of Business and Management, 4(1), 44-48.
- Tanenhaus, M., Vinci, Chatelin, Y.M., dan Carlo, L. 2005. PLS Path Modeling. Computational Staistic and Data Analysis. 48: 159-205.
- Weinberg, A., Bond, F., Cooper, C., & Sutherland, V. J. (2010). Organizational stress management: A strategic approach. Palgrave Macmillan.
- Yamin,S. 2009. Structural Equation Modeling: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan LISREL-PLS, Buku Seri Kedua. Salemba Infotek. Jakarta
- Yaris, Rizky A.2017. Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai SMK Negeri 1 Makassar. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanudin Makassar.