

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI DIMENSI MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Nada Dikurnia Raharjo¹, Toto Suharto², Fauzi Muharom³

Program Studi S2 Manajemen Pendidikan Islam, UIN Raden Mas Said Surakarta^{1,2,3}

e-mail: nadaraharjo75@gmail.com¹, toto.suharto@staff.uinsaid.ac.id²,
muharomfauzi@gmail.com³

Diterima: 30/06/2026; Direvisi: 10/07/2026; Diterbitkan: 27/09/2026

ABSTRAK

Kinerja pegawai dalam organisasi pendidikan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan individu, tetapi juga dengan kondisi kepemimpinan, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Namun, kajian yang secara bersamaan menggambarkan keterkaitan ketiga aspek tersebut dengan kinerja pegawai pada konteks madrasah masih perlu diperkuat, sehingga penelitian ini penting untuk memberikan gambaran empiris bagi pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai di MTs Negeri 3 Karanganyar. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif dan melibatkan 35 pegawai yang dipilih melalui *quota sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan regresi linear sederhana serta korelasi *Rank Spearman*. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai dengan nilai *t-hitung* 4,356 dan signifikansi 0,000. Secara dimensional, gaya kepemimpinan transformasional memiliki korelasi kuat dengan kinerja pegawai ($r_s=0,610$), sedangkan kepuasan kerja ($r_s=0,419$) dan budaya organisasi ($r_s=0,404$) memiliki korelasi sedang. Kesimpulannya, ketiga aspek tersebut berkaitan positif dengan kinerja pegawai dan dapat menjadi pertimbangan dalam pengelolaan organisasi pendidikan. Temuan ini dapat menjadi dasar evaluasi kepemimpinan, kondisi kerja, dan budaya organisasi, serta pengembangan penelitian dengan model yang lebih komprehensif pada masa mendatang di lingkungan.

Kata kunci: *Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, MTs Negeri 3 Karanganyar*

ABSTRACT

Employee performance in educational organizations is not only related to individual ability but also to leadership conditions, job satisfaction, and organizational culture. However, studies that simultaneously describe the relationships of these three aspects with employee performance in madrasah contexts remain limited, making this research important for providing empirical evidence for management. This study aimed to analyze the relationships of transformational leadership style, job satisfaction, and organizational culture with employee performance at MTs Negeri 3 Karanganyar. The study employed a quantitative approach with an associative design and involved 35 employees selected through quota sampling. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed using simple linear regression and Spearman Rank correlation. The results showed a positive and statistically significant relationship between work motivation and employee performance, with a *t*-value of 4.356 and significance of 0.000. Dimensionally, transformational leadership

showed a strong correlation with employee performance ($r_s=0.610$), while job satisfaction ($r_s=0.419$) and organizational culture ($r_s=0.404$) showed moderate correlations. In conclusion, these three aspects were positively related to employee performance and may inform educational organization management. The findings may support evaluation of leadership, working conditions, organizational culture, and future research using comprehensive models.

Keywords: *Employee Performance, Job Satisfaction, Organizational Culture, Transformational Leadership Style, MTs Negeri 3 Karanganyar*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi pendidikan karena kualitas pelaksanaan tugas administratif dan layanan kelembagaan sangat bergantung pada kinerja pegawai. Dalam konteks madrasah, pegawai tidak hanya dituntut menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu dan sesuai tanggung jawab, tetapi juga mampu beradaptasi terhadap perubahan organisasi serta bekerja secara kolaboratif. Kemampuan adaptasi, team learning, dan kepemimpinan adaptif menjadi aspek penting dalam mendukung peningkatan kinerja dan kesiapan menghadapi perubahan di lingkungan pendidikan (Dimara et al., 2025; Indriani & Hidayat, 2022). Kinerja pegawai karena itu perlu dipahami sebagai hasil pelaksanaan pekerjaan yang tercermin dalam kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Pencapaian kinerja tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi berkaitan dengan kondisi kepemimpinan, pengalaman kerja pegawai, serta nilai dan praktik yang berkembang dalam organisasi.

Konteks tersebut relevan dengan kondisi di MTs Negeri 3 Karanganyar yang berdasarkan pengamatan awal dalam penelitian ini menghadapi dinamika *turnover* pegawai pada periode 2025–2026 serta persoalan dalam penyelesaian tugas. Beberapa kondisi yang teridentifikasi meliputi kurangnya intensitas pertemuan rutin antara pimpinan dan staf, keterbatasan ruang evaluasi, serta belum optimalnya pemberian motivasi inspirasional dan perhatian individual kepada pegawai. Namun, fenomena *turnover* perlu dibedakan dari konstruk kinerja pegawai karena *turnover* menggambarkan perpindahan tenaga kerja, sedangkan kinerja merujuk pada hasil pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai dalam organisasi. *Turnover* dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja organisasi melalui hilangnya tenaga kerja berpengalaman serta gangguan terhadap keberlangsungan pekerjaan (Miftahurrohmah & Munifah, 2024; Rahayu & Panjaitan, 2025). Dengan demikian, kenaikan *turnover* dapat digunakan sebagai konteks empiris yang menunjukkan adanya dinamika pengelolaan sumber daya manusia, tetapi tidak dapat secara langsung diperlakukan sebagai bukti bahwa kinerja pegawai mengalami penurunan tanpa pengukuran kinerja yang memadai.

Salah satu faktor yang secara teoritis dapat berkaitan dengan kinerja adalah gaya kepemimpinan transformasional karena pemimpin memiliki peran dalam membangun visi, memberikan stimulasi intelektual, memberikan motivasi inspirasional, dan memperhatikan kebutuhan individual pegawai. Kepemimpinan yang mampu membangun komunikasi dan memberikan arahan yang jelas dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan tugas pegawai. Selain itu, kepuasan kerja mencerminkan evaluasi pegawai terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya serta berkaitan dengan kinerja yang dihasilkan (Diana et al., 2026; Steven & Yanuar, 2024). Pada saat yang sama, budaya organisasi menyediakan nilai, norma, dan pola perilaku bersama yang dapat menjadi pedoman bagi pegawai dalam menjalankan pekerjaan, berinteraksi dengan rekan kerja, serta merespons perubahan organisasi.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan ketiga faktor tersebut dengan kinerja tidak selalu menghasilkan pola yang identik karena perbedaan karakteristik

organisasi, responden, dan model analisis. Penelitian Muliati et al. (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Statistisi Ahli Muda pada BPS Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Utara. Temuan lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat berhubungan dengan kinerja melalui mekanisme kepuasan kerja, sementara penelitian lain menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang menjembatani hubungan sejumlah faktor organisasi dengan kinerja (Yusuf et al., 2022; Pracoyo et al., 2022). Temuan yang beragam tersebut menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kinerja perlu diuji kembali pada konteks organisasi yang spesifik.

Perbedaan temuan penelitian terdahulu tersebut memperlihatkan adanya ruang penelitian yang masih perlu diperjelas, khususnya mengenai bagaimana gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi berkaitan dengan kinerja pegawai dalam lingkungan pendidikan berbasis madrasah. Sebagian penelitian terdahulu dilakukan pada organisasi pemerintahan atau perusahaan, sementara konteks pegawai pada satuan pendidikan memiliki karakteristik tugas, struktur kewenangan, serta pola interaksi organisasi yang berbeda. Penelitian pada organisasi publik menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat berkaitan dengan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mekanisme mediasi tertentu (Laras et al., 2023; Rahayu & Muryati, 2025). Sementara itu, penelitian pada lingkungan pendidikan menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya sekolah, dan kepuasan kerja juga dapat diuji secara simultan dalam menjelaskan kinerja tenaga pendidik (Astuti et al., 2025). Dengan demikian, model dan konteks kelembagaan tetap penting dipertimbangkan ketika menguji hubungan kepemimpinan, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kinerja pada satuan pendidikan. Oleh karena itu, penelitian pada MTs Negeri 3 Karanganyar diperlukan untuk memperoleh bukti empiris mengenai keterkaitan ketiga faktor tersebut dengan kinerja pegawai sekaligus memperluas kajian manajemen sumber daya manusia pada konteks madrasah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai di MTs Negeri 3 Karanganyar, Jawa Tengah. Ketiga variabel tersebut diposisikan sebagai faktor independen yang dianalisis secara terpisah, sedangkan kinerja pegawai ditempatkan sebagai variabel dependen. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai keterkaitan kondisi kepemimpinan, kepuasan kerja, dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada konteks madrasah. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola madrasah dalam memperkuat pola komunikasi kepemimpinan, menciptakan kondisi kerja yang mendukung kepuasan pegawai, dan membangun budaya organisasi yang kondusif bagi pelaksanaan tugas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menganalisis hubungan gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di MTs Negeri 3 Karanganyar, dengan populasi penelitian berupa seluruh pegawai di lingkungan madrasah dan sampel sebanyak 35 responden yang mencakup unsur pimpinan divisi/kepala urusan, sekretaris, manajer, supervisor, dan staf pelaksana yang dipilih menggunakan teknik *quota sampling*. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert dan didukung observasi lapangan, sedangkan variabel independen terdiri atas gaya kepemimpinan transformasional

(X1), kepuasan kerja (X2), dan budaya organisasi (X3), sementara kinerja pegawai ditetapkan sebagai variabel dependen (Y) yang masing-masing dioperasionalkan berdasarkan indikator yang telah ditetapkan dalam instrumen penelitian. Sebelum analisis utama, kualitas instrumen diuji melalui uji validitas menggunakan korelasi Product Moment Pearson dengan kriteria koefisien $>0,30$ dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dengan kriteria $>0,60$, kemudian data dianalisis melalui uji asumsi klasik yang meliputi normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Analisis hubungan antarvariabel dilakukan menggunakan regresi linear berganda untuk menguji kontribusi gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan, yang dilengkapi dengan uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2), sedangkan korelasi Rank Spearman dapat digunakan sebagai analisis pendukung apabila diperlukan untuk menggambarkan keeratan hubungan antarvariabel. Seluruh proses pengumpulan data dilakukan dengan memberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian kepada responden, memperoleh persetujuan responden sebelum pengisian instrumen, menjaga kerahasiaan identitas dan jawaban responden, serta menggunakan data hanya untuk kepentingan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini melibatkan 35 responden yang berasal dari pegawai MTs Negeri 3 Karanganyar. Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran mengenai profil responden yang menjadi sumber data penelitian. Karakteristik tersebut meliputi jenis kelamin, masa kerja, dan kelompok usia. Penyajian karakteristik responden dilakukan sebelum hasil pengujian instrumen dan analisis hubungan antarvariabel agar konteks data penelitian dapat dipahami secara lebih jelas. Berdasarkan data yang tersedia, karakteristik responden menunjukkan adanya variasi berdasarkan ketiga aspek tersebut.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	19	54,3
2	Perempuan	16	45,7
Total		35	100,0

Tabel 1 menyajikan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin yang menjadi bagian dari karakteristik demografis penelitian. Dari keseluruhan 35 responden, sebanyak 19 responden atau 54,3% berjenis kelamin laki-laki. Sementara itu, sebanyak 16 responden atau 45,7% berjenis kelamin perempuan. Dengan demikian, proporsi responden laki-laki sedikit lebih besar dibandingkan responden perempuan. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa data penelitian berasal dari kedua kelompok jenis kelamin dengan selisih proporsi yang relatif kecil.

Karakteristik responden selanjutnya dilihat berdasarkan masa kerja karena aspek tersebut memberikan gambaran mengenai pengalaman responden dalam lingkungan kerja. Masa kerja responden dikelompokkan menjadi kurang dari satu tahun, 1–5 tahun, 5–10 tahun, dan lebih dari 10 tahun. Distribusi persentase pada masing-masing kelompok masa kerja digunakan untuk melihat kelompok responden yang memiliki proporsi terbesar maupun terkecil. Hasil distribusi masa kerja responden disajikan pada Tabel 2. Data tersebut menjadi

bagian dari gambaran umum responden sebelum dilakukan analisis terhadap variabel penelitian.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Persentase (%)
1	< 1 tahun	11,4
2	1–5 tahun	25,7
3	5–10 tahun	22,9
4	> 10 tahun	40,0
Total		100,0

Berdasarkan Tabel 2, kelompok responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun memiliki proporsi terbesar, yaitu 40,0%. Kelompok dengan masa kerja 1–5 tahun memiliki proporsi sebesar 25,7%, sedangkan kelompok dengan masa kerja 5–10 tahun memiliki proporsi sebesar 22,9%. Sementara itu, responden dengan masa kerja kurang dari satu tahun memiliki proporsi sebesar 11,4%. Distribusi tersebut menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja lebih dari lima tahun merupakan bagian yang cukup besar dalam komposisi responden penelitian.

Selain jenis kelamin dan masa kerja, karakteristik responden dalam penelitian ini juga disajikan berdasarkan kelompok usia. Informasi usia digunakan untuk memberikan gambaran mengenai kelompok usia responden sebagaimana kategorisasi yang tersedia dalam naskah penelitian. Berdasarkan data yang dilaporkan, responden dikelompokkan menjadi kelompok usia produktif dan kelompok usia lainnya. Distribusi kelompok usia responden tersebut disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Usia

No.	Kelompok Usia	Persentase (%)
1	Kelompok usia lainnya	20,0
2	Kelompok usia produktif di atas 20 dan 30 tahun	80,0
Total		100,0

Berdasarkan Tabel 3, sebanyak 80,0% responden termasuk dalam kelompok usia yang dikategorikan sebagai kelompok usia produktif dalam naskah penelitian. Sementara itu, sebanyak 20,0% responden termasuk dalam kelompok usia lainnya. Dengan demikian, kelompok usia produktif merupakan kelompok dengan proporsi terbesar dalam penelitian ini. Data tersebut memberikan gambaran bahwa karakteristik usia responden didominasi oleh kelompok yang dikategorikan produktif. Kategorisasi tersebut digunakan sebagaimana data yang tersedia dalam naskah penelitian tanpa menambahkan batas usia yang tidak dilaporkan.

Setelah karakteristik responden disajikan, tahap berikutnya adalah pengujian kualitas instrumen penelitian. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kelayakan butir pertanyaan yang digunakan dalam mengukur variabel penelitian. Sementara itu, uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi instrumen berdasarkan nilai Cronbach's Alpha. Ringkasan hasil

uji validitas dan reliabilitas berdasarkan data yang tersedia dalam penelitian disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

No.	Pengujian	Kriteria	Hasil	Keputusan
1	Validitas instrumen	Koefisien > 0,30	Seluruh butir > 0,30	Valid
2	Reliabilitas Kinerja Pegawai	Cronbach's Alpha > 0,60	0,725	Reliabel

Berdasarkan Tabel 4, seluruh butir pertanyaan yang diuji memiliki koefisien validitas lebih besar dari 0,30. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh butir instrumen yang tersedia dalam naskah memenuhi kriteria validitas yang telah ditetapkan. Pada pengujian reliabilitas, variabel Kinerja Pegawai memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,725. Nilai tersebut lebih besar daripada kriteria reliabilitas sebesar 0,60 sehingga variabel Kinerja Pegawai dinyatakan reliabel. Dengan demikian, hasil pengujian instrumen menunjukkan bahwa butir pertanyaan yang dilaporkan dalam penelitian memenuhi kriteria kualitas instrumen yang digunakan.

Setelah pengujian instrumen, analisis dilanjutkan dengan regresi linear sederhana sebagaimana model yang dilaporkan dalam naskah penelitian. Analisis ini digunakan untuk menggambarkan hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai dalam model yang dianalisis. Hasil analisis menghasilkan nilai konstanta dan koefisien regresi yang digunakan untuk membentuk persamaan regresi. Nilai konstanta, koefisien regresi, dan persamaan regresi disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

No.	Komponen	Nilai
1	Konstanta (a)	7,356
2	Koefisien regresi (b)	0,279
3	Persamaan regresi	$Y = 7,356 + 0,279X$

Berdasarkan Tabel 5, nilai konstanta dalam model regresi sebesar 7,356. Sementara itu, koefisien regresi Motivasi Kerja sebesar 0,279 dan memiliki arah positif. Persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 7,356 + 0,279X$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa dalam model yang dianalisis, perubahan nilai Motivasi Kerja diikuti perubahan searah pada nilai prediksi Kinerja Pegawai. Hasil regresi ini selanjutnya menjadi dasar untuk melihat signifikansi hubungan melalui uji t.

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai pada model regresi yang digunakan. Pengujian dilakukan menggunakan uji t dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Berdasarkan hasil analisis yang tersedia, diperoleh nilai *t-hitung* sebesar 4,356 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil pengujian tersebut disajikan secara ringkas pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji t

Variabel	<i>t-hitung</i>	Signifikansi	α	Keputusan
----------	-----------------	--------------	----------	-----------

Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	4,356	0,000	0,05	Signifikan
----------------------------------	-------	-------	------	------------

Berdasarkan Tabel 6, nilai *t-hitung* sebesar 4,356 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil daripada tingkat signifikansi 0,05 yang digunakan dalam penelitian. Berdasarkan kriteria pengujian, hasil tersebut menunjukkan adanya hubungan yang signifikan secara statistik antara Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai pada model yang diuji. Karena uji *t* merupakan pengujian secara parsial, hasil tersebut tidak dinyatakan sebagai pengaruh secara simultan. Dengan demikian, hasil uji *t* memberikan bukti statistik mengenai signifikansi hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai dalam model regresi sederhana yang dilaporkan.

Analisis selanjutnya dilakukan menggunakan korelasi Rank Spearman untuk menggambarkan arah dan keeratan hubungan antara dimensi variabel independen dengan Kinerja Pegawai. Analisis ini menghasilkan koefisien korelasi total serta koefisien korelasi untuk masing-masing dimensi yang dianalisis. Berdasarkan hasil yang tersedia, koefisien korelasi total sebesar 0,630, sedangkan koefisien untuk Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi masing-masing sebesar 0,610, 0,419, dan 0,404. Rincian hasil korelasi Rank Spearman tersebut disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Korelasi Rank Spearman Dimensi terhadap Kinerja Pegawai

No.	Dimensi Variabel Independen	Koefisien Korelasi (<i>r_s</i>)	Tingkat Hubungan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,610	Kuat
2	Kepuasan Kerja	0,419	Sedang
3	Budaya Organisasi	0,404	Sedang
	Korelasi total	0,630	Kuat

Berdasarkan Tabel 7, Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki koefisien korelasi sebesar 0,610 dengan Kinerja Pegawai dan termasuk kategori hubungan kuat berdasarkan klasifikasi yang digunakan dalam naskah. Kepuasan Kerja memiliki koefisien korelasi sebesar 0,419 dan termasuk kategori sedang, sedangkan Budaya Organisasi memiliki koefisien sebesar 0,404 dan juga termasuk kategori sedang. Seluruh koefisien korelasi yang dilaporkan memiliki arah positif. Korelasi total sebesar 0,630 menunjukkan hubungan positif dengan kategori kuat antara konstruk yang dianalisis dan Kinerja Pegawai. Dengan demikian, tingkat keeratan hubungan yang dilaporkan berbeda pada masing-masing dimensi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menghasilkan beberapa temuan mengenai karakteristik responden dan hubungan variabel yang dianalisis dengan Kinerja Pegawai di MTs Negeri 3 Karanganyar. Dari 35 responden, mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebesar 54,3%, sedangkan responden perempuan sebesar 45,7%. Berdasarkan masa kerja, kelompok dengan masa kerja lebih dari 10 tahun merupakan kelompok terbesar dengan proporsi 40,0%, sedangkan kelompok dengan masa kerja kurang dari satu tahun merupakan kelompok terkecil dengan proporsi 11,4%. Berdasarkan kelompok usia yang digunakan dalam naskah, sebanyak 80,0% responden termasuk dalam kelompok usia produktif dan 20,0% termasuk kelompok usia lainnya. Karakteristik tersebut memberikan gambaran umum mengenai profil responden yang menjadi sumber data penelitian.

Temuan berikutnya berkaitan dengan kualitas instrumen dan hasil analisis statistik penelitian. Seluruh butir pertanyaan yang dilaporkan memiliki koefisien validitas lebih besar dari 0,30, sedangkan Kinerja Pegawai memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,725. Hasil regresi linear sederhana menghasilkan persamaan $Y = 7,356 + 0,279X$ dengan koefisien regresi yang bernilai positif. Uji t menghasilkan nilai t -hitung sebesar 4,356 dengan signifikansi 0,000, sehingga hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai pada model yang diuji dinyatakan signifikan secara statistik. Hasil tersebut menunjukkan temuan statistik sesuai dengan model regresi sederhana yang dilaporkan dalam penelitian.

Pada analisis berdasarkan dimensi, Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki koefisien korelasi sebesar 0,610 dengan Kinerja Pegawai dan termasuk kategori kuat. Sementara itu, Kepuasan Kerja memiliki koefisien korelasi sebesar 0,419 dan Budaya Organisasi sebesar 0,404, yang keduanya termasuk kategori sedang. Korelasi total sebesar 0,630 menunjukkan arah hubungan positif dengan kategori kuat. Temuan tersebut menunjukkan bahwa masing-masing dimensi memiliki tingkat keeratan hubungan yang berbeda dengan Kinerja Pegawai berdasarkan nilai korelasi yang diperoleh. Dengan demikian, hasil penelitian memperlihatkan variasi kekuatan hubungan statistik pada ketiga dimensi yang dianalisis.

Secara keseluruhan, temuan penelitian memberikan gambaran mengenai hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai sesuai dengan tujuan penelitian. Ketiga dimensi tersebut memiliki koefisien korelasi positif dengan Kinerja Pegawai berdasarkan analisis Rank Spearman yang dilaporkan. Namun, hasil korelasi menunjukkan hubungan statistik dan tidak secara langsung membuktikan hubungan sebab-akibat. Demikian pula, hasil penelitian tidak digunakan untuk menyimpulkan hubungan langsung dengan fenomena turnover karena turnover tidak dianalisis sebagai variabel dalam penelitian. Oleh karena itu, seluruh temuan perlu dipahami berdasarkan jenis analisis dan data yang benar-benar diperoleh dalam penelitian.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki hubungan positif dan signifikan secara statistik dengan Kinerja Pegawai, ditunjukkan oleh nilai t -hitung 4,356 dengan signifikansi 0,000 dan koefisien regresi 0,279. Temuan ini menjawab tujuan penelitian pada tingkat model umum bahwa Motivasi Kerja berkaitan dengan Kinerja Pegawai di MTs Negeri 3 Karanganyar. Secara teoritis, motivasi berkaitan dengan dorongan individu untuk mengarahkan usaha, mempertahankan keterlibatan dalam pekerjaan, dan mencapai tujuan organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai (Astuty & Aditia, 2024; Aryana et al., 2025). Namun, hasil tersebut tetap perlu dipahami sebagai hubungan statistik dan tidak secara langsung membuktikan hubungan sebab-akibat.

Gaya Kepemimpinan Transformasional memperoleh koefisien korelasi sebesar 0,610 dengan Kinerja Pegawai dan termasuk kategori hubungan kuat. Temuan ini menjawab bagian tujuan penelitian yang berkaitan dengan hubungan kepemimpinan transformasional dengan Kinerja Pegawai. Secara teoritis, kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan arah, membangun komunikasi, memberikan dorongan, serta mengembangkan keterlibatan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kinerja pegawai serta kepuasan kerja, baik secara langsung

maupun melalui mekanisme mediasi tertentu (Adipra & Surya, 2025; Saragi & Adnyana, 2025). Dengan demikian, hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa persepsi terhadap kepemimpinan transformasional berkaitan dengan variasi Kinerja Pegawai dalam konteks MTs Negeri 3 Karanganyar.

Kepuasan Kerja memiliki koefisien korelasi sebesar 0,419 dengan Kinerja Pegawai dan termasuk kategori hubungan sedang. Temuan tersebut menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berkaitan secara positif dengan Kinerja Pegawai dan sekaligus menjawab tujuan penelitian mengenai hubungan kedua variabel tersebut. Secara teoritis, kepuasan kerja dapat berkaitan dengan penilaian pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, penghargaan, hubungan dengan atasan, dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja serta dapat menjadi bagian dari mekanisme hubungan faktor organisasi dengan kinerja pegawai (Steven & Yanuar, 2024; Hendrajati et al., 2024). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan dalam menjelaskan keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, Kepuasan Kerja merupakan salah satu aspek yang berkaitan dengan Kinerja Pegawai, meskipun kekuatan hubungannya dalam penelitian ini berada pada kategori sedang.

Budaya Organisasi memperoleh koefisien korelasi sebesar 0,404 dengan Kinerja Pegawai dan termasuk kategori hubungan sedang. Hasil tersebut menjawab tujuan penelitian mengenai keterkaitan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai dengan menunjukkan arah hubungan yang positif. Secara teoritis, budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, pola perilaku, dan kebiasaan kerja yang menjadi pedoman anggota organisasi dalam melaksanakan tugas. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mekanisme tertentu dalam model organisasi (Widianingsih et al., 2024; Rachman et al., 2026). Oleh karena itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu aspek yang berkaitan dengan Kinerja Pegawai di MTs Negeri 3 Karanganyar, meskipun hubungan yang ditemukan berada pada kategori sedang.

Jika dibandingkan berdasarkan ketiga dimensi, terdapat perbedaan tingkat keeratan hubungan dengan Kinerja Pegawai, yaitu 0,610 untuk Gaya Kepemimpinan Transformasional, 0,419 untuk Kepuasan Kerja, dan 0,404 untuk Budaya Organisasi. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa masing-masing dimensi memiliki pola hubungan yang berbeda dalam data penelitian. Putra et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sementara itu, Fitriyadi et al. (2026) menguji ketiga konstruk tersebut secara simultan dalam konteks organisasi pemerintahan, menunjukkan pentingnya pengujian kembali model pada karakteristik organisasi yang berbeda. Oleh sebab itu, perbedaan nilai korelasi dalam penelitian ini tidak digunakan untuk menetapkan salah satu variabel sebagai faktor penentu atau penyebab utama Kinerja Pegawai. Temuan tersebut lebih tepat dimaknai sebagai gambaran tingkat keeratan hubungan masing-masing dimensi dengan Kinerja Pegawai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menjawab tujuan penelitian dengan menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi memiliki hubungan positif dengan Kinerja Pegawai. Korelasi total sebesar 0,630 menunjukkan hubungan positif dengan kategori kuat, sedangkan analisis berdasarkan dimensi menunjukkan hubungan kuat pada Gaya Kepemimpinan Transformasional dan hubungan sedang pada Kepuasan Kerja serta Budaya Organisasi. Pola tersebut menunjukkan bahwa

ketiga aspek dapat dipertimbangkan dalam memahami kondisi yang berkaitan dengan Kinerja Pegawai di lingkungan MTs Negeri 3 Karanganyar. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menempatkan ketiga konstruk tersebut dalam kajian kinerja pegawai, meskipun mekanisme dan kekuatan hubungannya dapat berbeda pada setiap konteks penelitian (Hutagaluh & Indayani, 2024; Wardani et al., 2025).

Temuan penelitian juga memiliki implikasi bahwa pengelolaan Kinerja Pegawai dapat memperhatikan aspek kepemimpinan, kepuasan kerja, dan budaya organisasi secara bersama-sama. Hasil penelitian memberikan gambaran empiris bahwa ketiga dimensi tersebut berkaitan dengan Kinerja Pegawai, tetapi tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan hubungan sebab-akibat karena analisis yang tersedia bersifat korelasional dan regresi sederhana. Selain itu, fenomena turnover yang menjadi latar belakang penelitian tidak dapat dikaitkan langsung dengan hasil penelitian karena turnover tidak dianalisis sebagai variabel penelitian. Dengan demikian, pembahasan ini menempatkan hasil penelitian sesuai dengan tujuan dan batasan analisis yang dilakukan, sekaligus memberikan dasar bagi penelitian selanjutnya untuk menguji hubungan tersebut dengan model analisis yang lebih komprehensif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai di MTs Negeri 3 Karanganyar berkaitan dengan tiga aspek yang dikaji, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi. Temuan tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan tugas secara individual, tetapi juga dengan kondisi kepemimpinan, pengalaman kerja, dan lingkungan organisasi tempat pegawai menjalankan tugasnya. Gaya Kepemimpinan Transformasional menunjukkan keterkaitan yang lebih kuat dibandingkan dua dimensi lainnya, sedangkan Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi tetap menunjukkan hubungan positif dengan Kinerja Pegawai. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk menganalisis keterkaitan ketiga dimensi tersebut dengan Kinerja Pegawai telah terjawab melalui temuan empiris penelitian. Namun, hubungan yang ditemukan perlu dipahami sebagai hubungan statistik sesuai dengan desain dan analisis penelitian, bukan sebagai bukti hubungan sebab-akibat.

Hasil penelitian memberikan implikasi bahwa pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan madrasah dapat mempertimbangkan penguatan komunikasi dan arahan kepemimpinan, penciptaan kondisi kerja yang mendukung kepuasan pegawai, serta pengembangan budaya organisasi yang mendukung pelaksanaan tugas. Temuan ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola MTs Negeri 3 Karanganyar dalam melakukan evaluasi terhadap praktik kepemimpinan, kondisi kerja, dan budaya organisasi yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Pada masa mendatang, penelitian serupa dapat dikembangkan dengan melibatkan jumlah responden yang lebih luas, variabel yang lebih beragam, serta model analisis yang mampu menguji hubungan antarvariabel secara lebih komprehensif. Penelitian selanjutnya juga dapat memasukkan variabel seperti lingkungan kerja, kompensasi, keterikatan kerja, atau faktor organisasi lainnya apabila didukung oleh kerangka teori dan data empiris yang memadai. Dengan pengembangan tersebut, hasil penelitian berikutnya diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme yang berkaitan dengan kinerja pegawai sekaligus memperluas penerapan temuan pada konteks organisasi pendidikan yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Adipra, I. M. Y., & Surya, I. B. K. (2025). Peran kepuasan kerja memediasi pengaruh

- kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 255–266. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p255-266>
- Aryana, I. M., Irwanti, N. K. D., & Santika, I. P. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada Amerta Experience. *Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ)*, 7(2), 104–117.
<https://www.ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/wmbj/article/view/13437>
- Astuti, A. Y., Egar, N., & Abdullah, G. (2025). The influence of transformational leadership, school culture, and job satisfaction on teacher performance in public elementary schools of Temanggung District. *SOSIOEDUKASI: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan dan Sosial*, 14(3). <https://doi.org/10.36526/sosioedukasi.v14i3.6085>
- Astuty, I., & Aditia, R. (2024). Peran kepuasan kerja dalam mengintervensi pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(4).
<https://alharamjournal.co.id/index.php/EKOMA/article/view/3699>
- Diana, M. L., Yona, M., Siregar, H., & Aziz, N. (2026). Pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas P2KBP3A. *Journal of Economics and Management Scienties*, 8(2), 767–773.
<https://doi.org/10.37034/jems.v8i2.351>
- Dimara, F., Jabbar, C. S. A., & Widiyan, A. P. (2025). Pengaruh mental model, team learning, dan system thinking terhadap adaptasi perubahan guru sekolah dasar di Kabupaten Halmahera Utara. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, 7(2), 22–30.
<https://jurnal.uny.ac.id/index.php/jmp/article/view/87198>
- Fitriyadi, A., Rudin, & Lamakarate, M. A. (2026). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Kecamatan Tawaeli. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 9(3).
<https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JKS/article/view/10689>
- Hendrajati, H., Subiyanto, D., & Hadi, S. (2024). Pengaruh tunjangan kinerja dan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja pada Kantor Kejaksaan Tinggi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 13(3), 694–708. <https://doi.org/10.22437/jmk.v13i03.36861>
- Hutagaluh, G., & Indayani, L. (2024). Transformational leadership and job satisfaction in employee performance: Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pada kinerja karyawan. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19(4).
<https://doi.org/10.21070/ijler.v19i4.1229>
- Indriani, W., & Hidayat, D. (2022). Pengaruh perubahan organisasi dalam konteks readiness for change terhadap pendekatan kepemimpinan adaptif dan kinerja guru sekolah A di Bekasi. *JiIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(9), 3482–3490.
<https://doi.org/10.54371/jiip.v5i9.883>
- Laras, T., Jatmiko, B., Astoto, A., Luthfiana, D. N., & Cintawati, H. (2023). The impact of training and transformational leadership on performance with job satisfaction as a mediating variable (A case in Unit Pelaksana Teknis Yogyakarta). *KINERJA*, 27(2), 216–230. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v27i2.6574>
- Miftahurrohman, M., & Munifah, M. (2024). Dampak turnover pegawai terhadap kinerja organisasi perguruan tinggi di Jawa Tengah. *Jurnal Bisnis Kreatif dan Inovatif*, 1(3), 95–105. <https://doi.org/10.61132/jubikin.v1i2.109>

- Muliati, M., Hendrian, H., & Pane, S. G. (2026). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi (Studi kasus statistisi ahli muda di BPS Kabupaten/Kota se- Provinsi Sumatera Utara). *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 9(2).
<https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/17819>
- Pracoyo, N. A., Tubastuvi, N., Santoso, S. B., & Wahyuni, S. (2022). Determinants of employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(2), 144–156.
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i2.1595>
- Putra, E. Y., Ariyanto, H. H., & Maytanius, J. (2024). Pengaruh manajemen pengetahuan, lingkungan kerja, keterlibatan karyawan, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 7(2), 197–210. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v7i2.1195>
- Rachman, Z., Mujanah, S., & Ratih, I. A. B. (2026). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan employee engagement terhadap kinerja karyawan melalui organizational trust sebagai variabel intervening. *Jurnal Ragam Pengabdian*, 3(2), 4637–4647. <https://doi.org/10.62710/pfpkmd88>
- Rahayu, L., & Panjaitan, S. (2025). Determinant of employee performance and organizational commitment as an intervening variable. *PINISI Discretion Review*, 8(2).
<https://ojs.unm.ac.id/UDR/article/view/71203>
- Rahayu, S., & Muryati, M. (2025). Peran mediasi kepuasan kerja atas pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai (Studi kasus pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo). *JEMBA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(3).
<https://doi.org/10.53625/jemba.v4i3.10515>
- Saragi, H. T., & Adnyana, I. M. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ASN yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK) Perwakilan Provinsi DKI Jakarta. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 8(3).
<https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/16334>
- Steven, S., & Yanuar, Y. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 6(2).
<https://doi.org/10.24912/jmk.v6i2.29852>
- Wardani, A., Baihaqi, B., & Nohong, M. (2025). The effect of transformational leadership on employee performance with employee engagement and job satisfaction as moderator variables. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 5(2), 3117–3131. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v5i2.1081>
- Widianingsih, D., Christa, U. R., & Harinie, L. T. (2024). Organisational culture and transformational leadership style affect employee performance with innovative work behaviour as mediation variables. *SENTRALISASI*, 13(1), 42–66.
<https://doi.org/10.33506/sl.v13i1.2750>
- Yusuf, W. B., Subyantoro, A., & Hartati, A. S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Studi pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kabupaten Bantul). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 18(1), 1–9. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v18i1.28315>