
**PENGARUH TUNJANGAN KINERJA TERHADAP PENINGKATAN
KINERJA DI MEDIASI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
PADA TENAGA PENDIDIK DI MADRASAH ALIYAH NEGERI KOTA
TERNATE**

Oleh :

Muhammad Thahrim

Fakultas Ekonomi dan Bisnis/ Manajemen, Universitas Khairun
thamrin@unkhair.ac.id

Rusdar

Fakultas Ekonomi dan Bisnis/ Manajemen, Universitas Khairun
rusdar1985@gmail.com

Article Info

Article History :

Received 16 Nov - 2022

Accepted 25 Nov - 2022

Available Online

30 Nov – 2022

Abstract

This study aims to examine (1) the effect of performance rewards on increasing performance, (2) the effect of performance allowances on transformational leadership styles, (3) the effect of transformational leadership styles on increasing performance, (4) the effect of performance rewards on increasing performance through transformational leadership styles as a mediating variable for educators at Madrasah Aliyah Negeri Ternate City. The sampling technique in this study used the purposive sampling method, namely sampling on the basis of the criteria for teachers with status and receiving performance allowances in accordance with established regulations from the Ministry of Religion. With a sample of 43 people. The results of the study found that (1) performance allowances had a significant positive effect on improving performance in Madrasah Aliyah Negeri Ternate City educators, (2) performance allowances had a significant positive effect on transformational leadership style on Madrasah Aliyah Negeri City Ternate educators, (3) transformational leadership style had an effect significant positive effect on performance improvement in Madrasah Aliyah Negeri educators in Ternate City, (4) indirectly performance allowances have a significant positive effect on performance improvement through transformational leadership style.

Keyword :

*Performance Allowance,
Transformational Leadership
Style, Performance
Improvement*

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan. Untuk itulah eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi sangat kuat (Ambar dan Rosidah, 2003).

Keberhasilan suatu organisasi di pengaruhi oleh kinerja pegawainya, suatu organisasi akan berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan tujuan organisasi dapat tercapai. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai itu sendiri. Kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang di capai

seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2007).

Kinerja atau performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai dan Basri, 2005). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001).

Dengan demikian, kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi serta dari pihak pegawai itu sendiri. Oleh karena itu, kinerja pegawai akan berjalan efektif apabila didukung dengan tunjangan kinerja dan kepemimpinan yang baik. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas instansi pemerintahan dalam pembangunan daerah terutama peningkatan kinerja pegawai perlu adanya motivasi agar pegawai bisa bekerja dengan baik dan maksimal salah satunya dengan diberikannya tunjangan kinerja kepada pegawai negeri sipil yang dapat memacu semangat pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab atas pekerjaannya dengan cepat dan benar. Tunjangan kinerja adalah salah satu faktor eksternal yang berpengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai. Tunjangan kinerja merupakan salah satu implementasi pemberian kompensasi atau imbalan yang layak atas kinerja atau prestasi kerja. Dengan kata lain tunjangan kinerja adalah penghargaan berupa tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai (Najoan dkk, 2018).

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang telah meneliti pengaruh antara tunjangan kinerja terhadap kinerja karyawan serta pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diantaranya sebagai berikut : pertama, penelitian yang menguji pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja karyawan dengan hasil penelitian yang menunjukkan dengan adanya tunjangan kinerja maka pegawai akan termotivasi bekerja dengan maksimal sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, dan tunjangan kinerja juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Najoan dkk, 2018). Kedua, penelitian yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang dilakukan oleh (Pambudi dkk, 2016) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sependapat dengan (Mahmudi, 2010:20) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah faktor kepemimpinan. Pemimpin akan memberikan dorongan, semangat, arahan serta dukungan secara penuh kepada bawahannya guna meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Almer (Rasyid, 2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (andiarso dan putranti, 2017) menyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai diketahui positif dan signifikan. Hal ini berarti nilai-nilai yang diterapkan dalam gaya kepemimpinan transformasional mampu mengubah pola pikir (mindset) pegawai dan menambah kepercayaan anak buah bahwa pemimpin mampu membawa dan menghasilkan

kinerja pegawai yang semakin baik dan meningkat. Penerapan nilai-nilai gaya kepemimpinan transformasional dapat diwujudkan dalam pelaksanaan staf meeting yang dilakukan setiap awal minggu untuk mendengarkan permasalahan dalam pekerjaan serta memberikan solusi dan bimbingan kepada pegawai. Gambaran fenomena tersebut selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Tucunan, 2014) dan (Grant, 2014)

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah tunjangan kinerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate?
2. Apakah tunjangan kinerja berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan transformasional di Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate?
4. Apakah tunjangan kinerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja melalui gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi pada tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate.

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin di capai dalam Penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate.
2. Pengaruh tunjangan kinerja terhadap gaya kepemimpinan transformasional di Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate.

4. Pengaruh tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja melalui gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi pada tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate

Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi para akademisi dan praktisi, penelitian ini di harapkan mampu memberikan gambaran tentang pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan transformasional, selain itu untuk menunjang dan memperkaya pengembangan ilmu SDM.
2. Bagi perusahaan dan organisasi, penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam membuat kebijakan SDM yang lebih baik.
3. Selain dari manfaat di atas hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia

2. KERANGKA TEORITIK

Tunjangan Kinerja

Tunjangan kinerja merupakan tambahan pendapatan bagi pegawai berbasis pada kinerja pegawai. Tujuan diterapkan tunjangan kinerja adalah untuk meningkatkan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan tersebut. Di lingkungan PNS (Pegawai Negeri Sipil), tunjangan kinerja diterapkan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja para karyawan sehingga organisasi publik tersebut dapat memberikan pelayanan publik secara lebih baik. Isu penting terkait tunjangan kinerja adalah apakah sudah diterapkan berbasis pada nilai-nilai keadilan. Secara konseptual, tunjangan kinerja PNS dinilai sebagai bagian kompensasi yang berhubungan erat dengan Oleh karena itu keadilan tunjangan kinerja PNS baik dari sisi distribusi maupun prosedural akan mempengaruhi

kepuasan dan kinerja PNS (Tjahjono,2015).

Tunjangan yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja. Dimana tunjangan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja keras dalam melakukan pekerjaan dan tunjangan juga dapat memberikan semangat kerja yang tinggi. Semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan (Panggabean, 2004).

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi, mengarahkan dan menggerakkan pengikut untuk melakukan perubahan melalui pemberdayaan dalam mencapai tujuan tertentu. Menurut Hakim (2011), para pemimpin yang transformasional lebih mementingkan revitalisasi para pengikut dan organisasinya secara menyeluruh ketimbang memberikan instruksi-instruksi yang bersifat *top down*. Selain itu pemimpin yang transformasional lebih memosisikan dirinya sebagai mentor yang bersedia menampung aspirasi para bawahannya.

Pemimpin dikatakan transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan terhadap pengikut. Para pengikut seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap dirinya. Berikut ini pengertian gaya kepemimpinan transformasional menurut beberapa ahli:

1. Robbins dan Judge (2008). Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

2. Danim (2004). Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan/dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

3. Kendra (2013). Pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi.

Kepemimpinan transformasional dalam organisasi menunjukkan perilaku dan kemampuan mengelola organisasi dengan mengubah sikap dan nilai-nilai dasar SDM melalui pemberdayaan, member inspirasi, dan memotivasi. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan, target, dan sasaran lebih besar dari pada yang direncanakan secara orsinil. Kepemimpinan transformasional menggambarkan sikap, bakat, talenta, dan kemauan pemimpin dengan memanfaatkan kemampuan yang ada dalam dirinya lalu dipraktikan dalam aktivitas kepemimpinannya sehari-hari. Dasar yang penting dimiliki pemimpin dalam menerapkan kepemimpinan transformasional, dalam dirinya memiliki integritas pribadi yang tinggi (Sagala, 2018).

Peningkatan Kinerja

Kinerja karyawan adalah hal memiliki sifat individu, karena setiap karyawan memiliki tingkat kualifikasi yang berbeda dan kinerja yang berbeda dalam kaitannya dengan tugasnya. Manajemen dapat mengukur kinerja karyawan berdasarkan kinerja masing-masing karyawan tersebut. Kinerja dalam organisasi, merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuai sudah sangat buruk

atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/ instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Kinerja tergantung pada kombinasi keterampilan, upaya, dan peluang yang diperoleh. Ini berarti bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan karyawan dalam periode tertentu dan fokusnya adalah pada pekerjaan karyawan dalam periode tertentu. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja menurut para ahli:

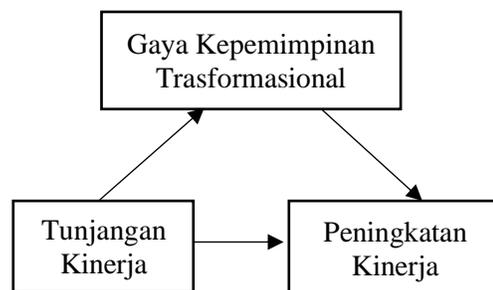
1. Moeheriono (2010). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan wewenang, tugas, dan tanggung jawab mereka masing-masing. Masing-masing dalam upaya untuk secara hukum mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan tanpa melanggar hukum dan sesuai dengan moralitas atau etika.
2. Edison, Dkk (2018). Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Setyowati dan Haryani (2016). Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.
4. Sutisno (2016). Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang

dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan kinerja adalah hasil yang diperoleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya dalam waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh suatu organisasi

Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini dibuat suatu kerangka pemikiran yang dapat menjadi landasan dalam penulisan yang pada akhirnya dapat diketahui variabel mana yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah peningkatan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, Sedangkan tunjangan kinerja sebagai variabel independen dan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi. Berikut ini merupakan bentuk dari kerangka pemikiran dalam penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka Pikir

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, landasan teori, dan kerangka pikir di atas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Tunjangan kinerja berpengaruh dan signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate.
2. Tunjangan kinerja berpengaruh dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional di Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate.
3. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate.
4. Tunjangan kinerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja melalui gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi pada tenaga pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Lokasi Dan Waktu Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah sekolah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Ternate yang beralamat di Jalan Batu Angus No.31 Kelurahan Dufa- dufa, Kecamatan Ternate Utara, Kota Ternate, Maluku Utara. Sedangkan waktu penelitian ini di mulai dari bulan Maret 2022 hingga bulan Juni 2022

Populasi Dan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling method* yaitu pengambilan sampel atas dasar kriteria tertentu. Jumlah guru pada Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate berjumlah 50 orang. Adapun kriteria yang menjadi sampel adalah sebagai berikut:

1. Guru yang berstatus PNS atau CPNS.
2. Guru yang mendapatkan tunjangan kinerja sesuai dengan peraturan kementerian agama yang telah ditetapkan.

Setelah meninjau kriteria di atas maka jumlah guru yang dapat dijadikan sampel adalah sejumlah 43 orang

Model Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data menggunakan software SmartPLS versi 3.0. Partial Least Square (PLS) adalah Analisis Persamaan Struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural (Jogiyanto dan Abdillah, 2009)

Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini, analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan software SmartPLS mulai dari pengukuran model (outer model), struktur model (inner model) dan pengujian hipotesis

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Model (Outer Model)

Kriteria validity dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk (*Composite Reliability*) dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *Composite Reliability* diatas 0,7 dan AVE berada diatas 0,5 serta diperkuat dengan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,7. Pada tabel berikut disajikan nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* dan *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh variabel

Tabel 1. Nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability Dan Average Variance Extracted (AVE)

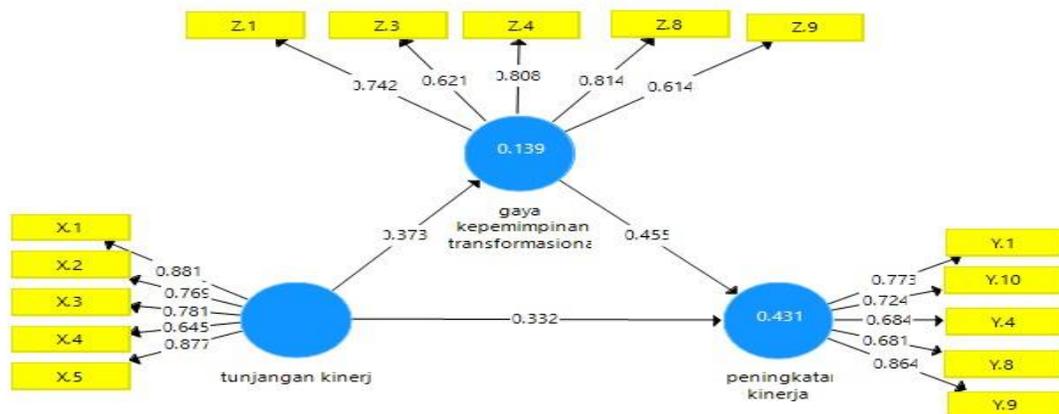
	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Tunjangan Kinerja (X)	0,853	0,895	0,633
Gaya Kepemimpinan Transformasional (Z)	0,777	0,845	0,526
Peningkatan Kinerja (Y)	0,802	0,863	0,560

Sumber : data primer diolah, PLS (2022)

Hasil dari tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* di atas 0,7 dan *AVE* di atas 0,5 sebagaimana kriteria yang telah direkomendasikan sebelumnya. Maka dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria *reliability*. Selain itu hasil uji reliabilitas ini juga diperkuat dengan nilai *cronbach's alpha* yang lebih dari 0,7 pada setiap konstruk.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi, dan R-square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural melalui proses bootstrapping. Jika nilai R-square lebih dari 0,2 maka prediktor laten memiliki pengaruh besar pada level struktural. Berikut ini merupakan gambar model analisis struktural akhir yang dibangun dalam penelitian ini



Sumber : data primer diolah, PLS (2022)

Gambar 2 Model Analisis Persamaan Struktural

Dalam menilai suatu model dengan menggunakan PLS dapat dimulai dengan melihat nilai R-square untuk setiap variabel laten dependen. Berikut merupakan hasil

nilai R-square dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 2. Nilai R-Square

Variabel	R Square
Gaya Kepemimpinan Transformasional (Z)	0,139
Peningkatan Kinerja (Y)	0,431

Sumber : data primer diolah, PLS (2022)

Pada dasarnya penelitian ini menggunakan 2 variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain yaitu gaya kepemimpinan transformasional (Z) yang dipengaruhi oleh tunjangan kinerja (X), dan variabel peningkatan kinerja (Y) yang dipengaruhi oleh tunjangan kinerja (X) dan gaya kepemimpinan transformasional (Z). Pada tabel 4.6 diatas menunjukkan nilai R-square di atas 0,2 untuk variabel peningkatan kinerja (Y) yaitu sebesar

0,431, sedangkan untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional (Z) memiliki nilai R-square 0,139. Hasil ini menunjukkan bahwa 43,1% variabel peningkatan kinerja (Y) dipengaruhi oleh variabel tunjangan kinerja (X) dan variabel gaya kepemimpinan transformasional (Z), dan 13,9% variabel gaya kepemimpinan transformasional (Z) dapat dipengaruhi oleh variabel tunjangan kinerja (X).

Pengujian Hipotesis

Tabel 3. Result For Inner Weights

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Tunjangan Kinerja (X) -> Peningkatan Kinerja (Y)	0,332	0,337	0,143	2,317	0,021
Tunjangan Kinerja (X) -> Gaya Kepemimpinan Transformasional (Z)	0,373	0,400	0,118	3,150	0,002
Gaya Kepemimpinan Transformasional (Z) -> Peningkatan Kinerja (Y)	0,455	0,466	0,108	4,221	0,000

Sumber : data primer diolah, PLS (2022)

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode bootstrap terhadap sampel. Pengujian dengan menggunakan bootstrap juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan bootstrapping dari analisis PLS dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hasil pengujian hipotesis pertama tentang pengaruh tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja pada tenaga pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,332 dengan nilai t-statistik sebesar 2,317 lebih besar dari t-tabel (1,99), dan nilai P-values sebesar 0,021 kurang dari 5%. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja pada tenaga pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota

Ternate yang berarti hasil ini sesuai dengan hipotesis pertama dimana tunjangan kinerja mampu menjadi pendorong untuk peningkatan kinerja. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hasil pengujian hipotesis kedua tentang pengaruh tunjangan kinerja terhadap gaya kepemimpinan transformasional pada tenaga pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,373 dengan nilai t-statistik sebesar 3,150. Nilai tersebut lebih besar dari t-tabel (1,99), dan nilai P-values sebesar 0,002 kurang dari 5%. Hasil ini berarti bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional pada tenaga pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate yang berarti sesuai dengan hipotesis kedua dimana tunjangan kinerja dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hasil pengujian hipotesis ketiga tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja pada tenaga pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,455 dengan nilai t-statistik 4,221. Nilai tersebut lebih besar dari t-tabel (1,99), dan nilai P-values sebesar 0,000 kurang dari 5%. Hasil ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja pada tenaga pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate yang berarti sesuai dengan hipotesis ketiga, dimana gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima.

Pengujian hipotesis keempat bertujuan untuk menguji pengaruh tidak langsung tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian pengaruh mediasi dengan menggunakan SmartPLS dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Efek Tidak langsung Spesifik

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ((O/STDEV))	P Values
Tunjangan Kinerja (X) -> Gaya Kepemimpinan Transformasional (Z) -> Peningkatan Kinerja (Y)	0,170	0,186	0,073	2,324	0,021

Sumber : data primer diolah, PLS (2021)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa pengaruh tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja melalui gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi pada tenaga pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,170 dengan nilai t-statistik sebesar 2,324. Nilai tersebut lebih besar dari t-tabel (1,99), dan nilai P-

values sebesar 0,021 kurang dari 5%. Hal ini berarti bahwa pengaruh tidak langsung tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja melalui gaya kepemimpinan transformasional positif signifikan. Maka dengan demikian hipotesis tunjangan kinerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja melalui gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi

pada tenaga pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate dapat diterima. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Peningkatan Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap peningkatan kinerja.

Pemberian tunjangan kinerja pada tenaga pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate apabila dilihat dari indikatornya yang paling tinggi adalah indikator kelas jabatan dengan item pernyataan tentang tunjangan yang diberikan sesuai dengan kelas jabatan masing-masing pegawai. Kelas jabatan merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang pegawai negeri dalam rangkaian susunan instansi pemerintah yang meskipun berbeda dalam hal jenis pekerjaan tetapi cukup setara dalam hal tingkat kesulitan dan tanggung jawab, dan juga digunakan sebagai dasar pemberian tunjangan kinerja. Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa semua pegawai merasa telah menerima tunjangan kinerja sesuai dengan kelas jabatannya masing-masing dan merasa puas dengan pemberian tunjangan kinerja yang adil tersebut.

Pada umumnya tunjangan kinerja adalah salah satu upaya organisasi untuk mempertahankan pegawainya, dengan harapan pegawai dapat meningkatkan prestasi kerja serta komitmennya terhadap organisasi. Menurut Bangun (2012), tunjangan adalah bagian dari kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai. Kompensasi merupakan perangsang yang ditawarkan kepada pegawai untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi

dari standar-standar yang telah ditetapkan (Handoko,2011).

Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan pemberian tunjangan kinerja mampu mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin untuk merubah para bawahannya menjadi lebih baik lagi.

Berdasarkan hasil pengujian convergent validity yang telah dilakukan, terdapat beberapa item dari variabel tunjangan kinerja yang tidak memenuhi nilai loading factor, yaitu item X6 dengan pernyataan “saya telah mencapai target kerja dengan baik”. Hasil ini menunjukkan bahwa capaian target kerja pada tenaga pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate belum terlaksana dengan baik. Capaian target kerja sendiri merupakan hal yang sangat penting karena capaian target kerja seorang pegawai mengarah pada hasil kinerja pegawai tersebut. Sedangkan hasil penyebaran kuesioner menunjukkan nilai tertinggi kedua dari variabel tunjangan kinerja adalah indikator capaian kerja tentang tunjangan yang diberikan mampu mendorong pegawai untuk memberikan potensi terbaik bagi instansi. Tunjangan kinerja dapat membuat pegawai lebih bersemangat dalam bekerja. Hal ini akan membuat pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga dapat mendorong gaya kepemimpinan seorang pemimpin untuk mampu meningkatkan kinerja pegawainya menjadi lebih baik lagi.

Menurut Handoko dalam Kadarisman (2016), tujuan tunjangan hakikatnya adalah untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial

melebihi upah dan gaji dasar. berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja dapat berpengaruh pada gaya kepemimpinan transformasional dimana seorang pemimpin mampu memberikan dorongan kepada pegawainya untuk menjadi lebih baik lagi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Peningkatan Kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Seorang pemimpin yang memiliki sikap transformasional dapat merubah dan memotivasi para karyawannya untuk jadi lebih baik lagi.

Faktor yang berperan dalam membentuk kinerja karyawan salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Mangkunegara (2005) mendefinisikan kinerja merupakan hasil kerja orang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan. Seiring dengan perubahan lingkungan organisasi yang semakin komplek dan kompetitif, kesiapan pemimpin dituntut agar perusahaan tetap bertahan. Menurut Suharto (2006), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat sehingga menimbulkan ikatan emosi dan kedekatan yang sangat lain, bawahan merasa hormat serta percaya pada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang sebenarnya. Model kepemimpinan mutakhir seperti kepemimpinan transformasional, akan memainkan peranan yang penting bagi

setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, yang didasarkan dari pendekatan dan hubungan (Greiman, 2009).

Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan indikator stimulasi intelektual dalam variabel gaya kepemimpinan transformasional tentang pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang menunjukkan nilai rerata tinggi. Stimulasi intelektual merupakan mekanisme yang penting dalam meningkatkan kreatifitas mandiri pegawai. Penerapan stimulasi intelektual ini mendorong seorang pemimpin untuk terbuka pada berbagai macam asumsi dan pertanyaan-pertanyaan sehingga mampu melihat sebuah cara baru dalam menyelesaikan masalah (Giddens, 2018). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan mendasar tenaga pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate secara umum telah cukup terpenuhi oleh instansinya dengan baik. Sehingga pegawai dapat mengembangkan potensi, kemampuan, dan keahliannya dalam meningkatkan kinerja instansi.

Pengaruh tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja melalui gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis pengaruh tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja melalui gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Dari hasil pengujian menggunakan SmartPLS diperoleh bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Dengan demikian, model pengaruh tidak langsung dari tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan transformasional pada tenaga pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate dapat diterima. Hasil ini

menunjukkan bahwa tunjangan kinerja yang diberikan mampu mendorong pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

Tunjangan kinerja merupakan tunjangan yang diberikan kepada pegawai negeri sipil yang besarnya didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja pegawai negeri sipil. Pemberian tunjangan kinerja dimaksudkan agar pegawai merasa terdorong untuk memberikan kinerja yang terbaik bagi instansi. Pemberian tunjangan kinerja yang baik akan membuat pegawai terdorong untuk bekerja dengan lebih baik, dan dengan bantuan dorongan dari pemimpin maka secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Dari hasil penyebaran kuesioner, indikator variabel peningkatan kinerja dapat dilihat bahwa kehadiran merupakan salah satu indikator tertinggi yang berhasil ditingkatkan pada tenaga pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota Ternate. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat memediasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja dan dimediasi secara parsial. Dengan kata lain, ada atau tidaknya gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi tunjangan kinerja tetap dapat mempengaruhi peningkatan kinerja.

5. KESIMPULAN

Kesimpulan

1. Tunjangan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa, pemberian tunjangan kinerja dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Tunjangan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa, pemberian tunjangan kinerja mampu

mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin.

3. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja pegawai.
4. Tunjangan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa, tunjangan kinerja secara tidak langsung melalui gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja pegawai.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Ambar, Teguh Sulistiyani Dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Basri, A.F.M, Dan Rivai, V. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Danim, Sudarwan, 2004. *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta Utama.
- Ghozali, Imam. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS" Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 23 (Edisi 8)*. Cetakan Ke Viii. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hakim, Abdul. 2011. *Model Pembelajaran Kooperatif*. [Http://blog.unm.ac.id/hakim/2010/16/model-pembelajaran-kooperatif/](http://blog.unm.ac.id/hakim/2010/16/model-pembelajaran-kooperatif/).
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bumi Aksa: Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber*

- Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Keempat. PT Remaja Rosdakarya: Bandung. Maulidi, Ali. 2016. Teknik belajar Statistik 2. Jakarta
- Najoan, Jecqueline Fritzie, Dkk. 2018. Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa. Unstrat.
- Pambudi, Didit Setyo, Dkk. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi. *Journal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol.39 No.1.
- Panggabean, S. Mutiara. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor: Ghalia Indonesia. Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1990.
- Robbins, Dan Judge. 2008. Perilaku Organisasi. Edisi Dua Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Sagala, Syaiful. 2018. Pendekatan Dan Model Kepemimpinan. Prenada Media: Jakarta..
- Setyowati, I. Danharyani, S. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kom pensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Restoran Taman Prigsewu Yogyakarta. *Jembatan- Jurnal Ilmu Manajemen Bisnis Terapan*.
- Tjahjono, Heru Kurnianto. 2015. Evaluasi Keadilan Praktik Tunjangan Kinerja Pada Kepuasan Dan Kinerja Karyawan.