

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI  
(Studi Pada SMA Katolik Santo Stanislaus Surabaya)**

**TESIS**



**Oleh:  
THERESIA DWI SUHADI  
8112413031**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2015**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI  
(Studi Pada SMA Katolik Santo Stanislaus Surabaya)**

**TESIS**



**Oleh :  
THERESIA DWI SUHADI  
8112413031**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2015**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA  
PEGAWAI  
(Studi Pada SMA Katolik Santo Stanislaus Surabaya)**

**TESIS**

Diajukan kepada  
Universitas Katolik Widya Mandala  
untuk memenuhi persyaratan  
gelar Magister Manajemen



Oleh :  
**THERESIA DWI SUHADI**  
**8112413031**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2015**

**PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN  
KINERJA PEGAWAI**

**(Studi Pada SMA Katolik Santo Stanislaus Surabaya)**

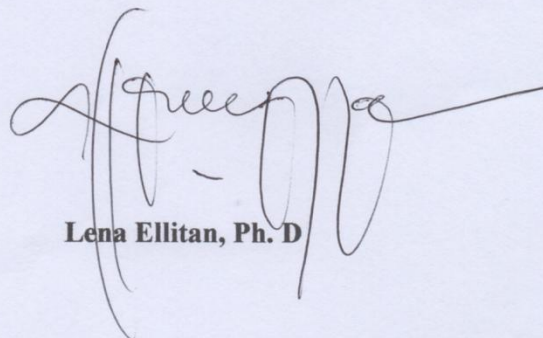
**OLEH**

**THERESIA DWI SUHADI**

**8112413031**

**Telah disetujui dan diterima dengan baik untuk diajukan ke tim penguji**

**Dosen Pembimbing Tesis,**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lena Ellitan', with a long horizontal line extending to the right.

**Lena Ellitan, Ph. D**



## HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis yang berjudul **PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI (Studi Pada SMA Katolik Santo Stanislaus, Surabaya)** yang ditulis dan diajukan oleh:

**THERESIA DWI SUHADI** NIM: 8112413031

telah diuji dan dinilai oleh Tim Penguji Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Pada tanggal 25 September 2015

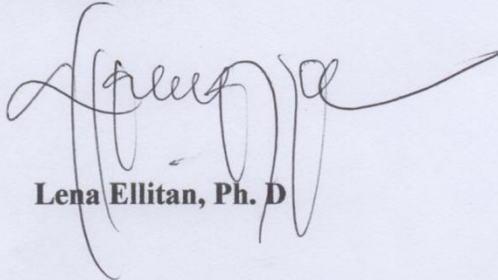
Ketua Tim Penguji,



**YB. Budi Iswanto, Ph. D**

Mengetahui,

Sekretaris,



**Lena Ellitan, Ph. D**

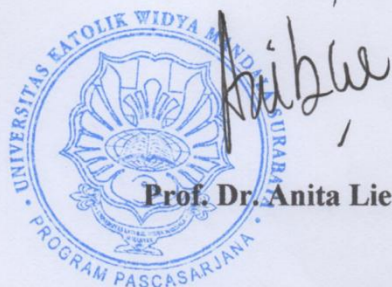
Anggota,



**Dr. Tuty Lindawati**

Program Pascasarjana

Direktur,



**Prof. Dr. Anita Lie**



**YAYASAN WIDYA MANDALA SURABAYA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA  
PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Dinoyo 42-44, Telp.(031) 5678478 (hunting) Fax. (031) 5682211 ext.156  
Surabaya 60265

**PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : THERESIA DWI SUHADI

Nomor Pokok : 8112413031

Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya :

Program Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar – benar merupakan hasil karya saya sendiri; bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya aku sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Surabaya, 17 September 2015

Yang membuat pernyataan,

METERAI  
TEMPEL  
6000  
ENAM RIBU RUPIAH

**THERESIA DWI SUHADI**

## UCAPAN TERIMAKASIH

Puji dan syukur kami panjatkan kepada Allah Bapa Yang Penuh Kasih, atas Berkah, Kemurahan, dan AnugerahNya yang begitu melimpah, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “ **PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI** ” (Sebuah studi pada SMA Katolik Santo Stanislaus Surabaya), dengan tepat waktu.

Penyusunan dan penyelesaian Tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, maka dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Anita Lie, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
2. Ibu Dr. Fenika Wulani, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
3. Ibu Lena Ellitan, Ph.D, selaku Dosen Pembimbing Tesis Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
4. Segenap Dosen dan Staff Pengajar Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
5. Romo Drs. Robertus Tri Budi Widyanto, Pr., selaku Romo Ketua Yayasan Yohannes Gabriel Perwakilan II yang telah memberi kesempatan penulis untuk melanjutkan studi dan mendukung semua kebutuhan dalam

perkuliahan maupun penelitian di Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala.

6. Orang tua dan keluarga yang telah mendukung penulis dalam menyelesaikan proposal tesis ini. *Special thanks for my husband and my son*, yang dengan penuh cinta dan kesabaran memberikan dukungan bagi penulis untuk menyelesaikan penulisan Tesis ini.
7. Romo Prima Novianto, Pr dan Romo Deddy Reo, SDB serta teman-teman seperjuangan kelas Magister Manajemen Yayasan Yohannes Gabriel Perwakilan II Surabaya.
8. Dan pihak-pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih atas dukungan, saran, dan kritik yang membangun.
9. Tujuan penyusunan Tesis ini selain untuk memenuhi Tugas Akhir Perkuliahan di Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala, juga untuk melatih menerapkan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan, serta untuk merencanakan manajemen di dunia pendidikan yang lebih baik, khususnya di sekolah tempat kami berkarya.
10. Akhirnya kami berharap semoga Tesis ini berguna untuk semua pihak.  
Berkah Dalem Gusti.

Surabaya, Oktober 2015

**Penulis**



# **PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI**

## **Abstrak**

Keterlibatan semua pihak yang berada dalam organisasi sekolah, membutuhkan hadirnya sosok pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi semua anggota dalam kelompoknya ke arah pencapaian visi, misi, dan serangkaian tujuan yang telah ditetapkan bersama, yang pada gilirannya membuat kehidupan dan eksistensi organisasi tetap terjadi, *survive*, dan mencapai kinerja yang tinggi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memberikan bukti empiris tentang pengaruh motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sebuah studi pada Yayasan Yohannes Gabriel Perwakilan II Surabaya.

Desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan menggunakan 32 responden yang merupakan pegawai di SMA Katolik Santo Stanislaus Surabaya. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, kuisisioner dan observasi. Sampel diambil dengan menggunakan metode sensus dan melibatkan responden sebanyak 32 orang pegawai. Tahapan analisis data dilakukan melalui uji instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas, analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: **motivasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja pegawai**

# ***EFFECT OF WORK MOTIVATION AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TO JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE OF EMPLOYEES***

## ***Abstract***

*The involvement of all parties who are in school organization, require the presence of a leader who has the ability to affect all members in a group toward the achievement of the vision, mission and set of objectives that have been set together, which in turn makes the life and existence of the organization remains the case, survive, and achieve high performance.*

*This study aimed to analyze and provide empirical evidence about the influence of motivational and transformational leadership on job satisfaction and employee performance, a study on Johannes Gabriel Representative II Foundation Surabaya.*

*The study design used is descriptive with the use of 32 respondents who are employees at Saint Stanislaus Catholic High School in Surabaya. Collecting data using interviews, questionnaires and observations. Samples were taken by using census and involve respondents as many as 32 employees. Stages of data analysis research conducted through the test instrument using validity and reliability test, multiple regression analysis.*

*The results showed that motivation positive and significant impact on job satisfaction. This research could prove transformational leadership and significant positive effect on job satisfaction. This research may prove that the motivation positive and significant impact on employee performance. This research may prove that there is a positive and significant influence of transformational leadership on employee performance. This study also shows that job satisfaction has positive influence on employee performance.*

***Keywords:*** *motivation, transformational leadership, job satisfaction, employee performance*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	iv
UCAPAN TERIMAKASIH.....	v
Abstrak .....	vii
<i>Abstract</i> .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Sistematika Penulisan .....	7
1.6 Batasan Penelitian.....	9
BAB 2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN .....	10
2.1 Penelitian Terdahulu.....	10
2.2 Motivasi .....	13
2.3 Kepemimpinan Transformasional .....	16
2.4 Kepuasan Kerja.....	24
2.5 Kinerja Pegawai.....	27
2.6 Hubungan antar Variabel.....	31
2.6.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....	31
2.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja .....	32
2.6.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja.....	34

2.6.4	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja .....	35
2.6.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	36
2.7	Hipotesis .....	36
2.7.1	Model Penelitian .....	37
<b>BAB 3</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>39</b>
3.1	Desain Penelitian .....	39
3.2	Identifikasi Variabel .....	40
3.3	Definisi Operasional .....	40
3.4	Jenis dan Sumber Data .....	44
3.4.1	Jenis Data .....	44
3.4.2	Sumber Data.....	45
3.5	Alat dan Metode Pengumpulan Data.....	46
3.6	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	46
3.7	Metode Analisis Yang Digunakan.....	48
3.8	Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas.....	49
3.8.1	Uji Validitas .....	49
3.8.2	Uji Reliabilitas .....	50
3.9	Analisis Pengolahan Data Dan Uji Hipotesis .....	50
3.9.1	Analisis Regresi Linear Berganda.....	50
3.9.2	Analisis Korelasi Ganda.....	51
3.9.3	Uji Hipotesis.....	53
<b>BAB 4</b>	<b>ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>56</b>
4.1	Sejarah Singkat SMA Katolik Santo Stanislaus .....	56
4.2	Struktur Organisasi SMA Katolik Santo Stanislaus .....	58
4.3	Karakteristik Responden.....	58
4.3.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	60
4.3.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	61
4.3.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	62
4.3.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	63

4.4	Statistik Deskriptif.....	65
4.5	Uji Validitas Indikator Penelitian.....	72
4.6	Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	74
4.7	Analisis Data Regresi Linear Berganda.....	75
4.7.1.	Persamaan Regresi.....	76
4.7.2.	Uji Koefisien Korelasi Parsial (r).....	78
4.7.3.	Uji Koefisien Korelasi Berganda (R).....	79
4.7.4.	Uji Koefisien Determinasi Berganda (R <sup>2</sup> ).....	80
4.7.5.	Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F).....	80
4.7.6.	Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)....	82
4.8	Pembahasan Hasil Penelitian.....	84
4.8.1.	Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja.....	87
4.8.2.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	88
4.8.3.	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.....	89
4.8.4.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.....	90
4.8.5.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	91
BAB 5	SIMPULAN DAN SARAN.....	93
5.1	Simpulan.....	93
5.2	Saran.....	95
	DAFTAR PUSTAKA.....	97
	LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	105



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. 1	Persamaan dan Perbedaan antara Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang akan Diteliti..... 12
Tabel 3. 1	Alternatif Jawaban dengan Skala Likert..... 48
Tabel 3. 2	Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi..... 53
Tabel 4. 1	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin..... 60
Tabel 4. 2	Karakteristik Responden berdasarkan Usia ..... 61
Tabel 4. 3	Karakteristik Responden berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir62
Tabel 4. 4	Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja Responden ... 63
Tabel 4. 5	Skala Interval Tanggapan Responden..... 65
Tabel 4. 6	Statistik Deskriptif Variabel Motivasi (X1)..... 65
Tabel 4. 7	Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) ..... 66
Tabel 4. 8	Statistik Deskriptif Total Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2)..... 68
Tabel 4. 9	Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Y1) ..... 69
Tabel 4. 10	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja (Y2)..... 70
Tabel 4. 11	Hasil Uji Validitas ..... 72
Tabel 4. 12	Hasil Uji Reliabilitas..... 75
Tabel 4. 13	Output Statistik Regresi Linier Berganda ..... 75
Tabel 4. 14	Output Statistik Regresi Linier Berganda ..... 76

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2. 1 Model Penelitian .....	37
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi SMAK. Santo Stanislaus.....	58
Gambar 4. 2 Karakteristik Jenis Kelamin Responden .....	60
Gambar 4. 3 Karakteristik Usia Responden .....	61
Gambar 4. 4 Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
Gambar 4. 5 Karakteristik LamaBekerja Responden.....	64

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuisisioner
- Lampiran 2 : Variabel, Konsep Variabel, dan Indikator Variabel  
Penelitian
- Lampiran 3 : Data Responden
- Lampiran 4 : Deskriptif Karakteristik
- Lampiran 5 : Output Uji Validitas
- Lampiran 6 : Output Reliabilitas
- Lampiran 7 : Regresi Linear Berganda







