

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA MADRASAH TERHADAP KEPUASAN KERJA
SERTA KINERJA GURU**

(Studi kasus di MTs Negeri se-Kota Kediri)

Tesis

OLEH

AHMAD BADRUS HISBULOH

NIM 15710025



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG**

2017

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA MADRASAH TERHADAP KEPUASAN KERJA
SERTA KINERJA GURU**

(Studi kasus di MTs Negeri se-Kota Kediri)

Tesis

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk
memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

OLEH

AHMAD BADRUS HISBULOH

NIM 15710025

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG
2017**

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul: Pengaruh Kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Guru (Studi kasus di MTs Negeri se-Kota Kediri), ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 4 Desember 2017.

DewanPenguji,

Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag
NIP. 196608251994031002

Penguji Utama

Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
NIP. 197204202002121003

Ketua

Dr. H. Abdul Bashith, M.Si
NIP. 197610022003121003,

Pembimbing I

Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si
NIP: 197008132002051001

Pembimbing II

Megetahui

Direktur Pasca Sarjana

Universitas Islam Negeri Maulanan Malik Ibrahim



Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd. I
NIP. 195507171982031005

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS PENELITIAN

Nama : AHMAD BADRUS HISBULOH
Nim : 15710025
Program studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul tesi : Pengaruh Kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Guru (Studi kasus di MTs Negeri se-Kota Kediri)

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa dalam hasil penelitian ini tidak ada unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 17 November 2017

Hormat saya



Ahmad Badrus Hisbuloh

NIM: 15710025

Motto:

اللَّهُمَّ أَرِنَا الْحَقَّ حَقًّا وَارْزُقْنَا اتِّبَاعَهُ وَأَرِنَا الْبَاطِلَ
بَاطِلًا وَارْزُقْنَا اجْتِنَابَهُ

“Ya Allah! Anugerahkanlah kami kemampuan berfikir menemukan kebenaran yang hakiki dan berilah kami kekuatan untuk menjunjungnya. Dan anugerahkanlah kami kemampuan berfikir menemukan kesalahan yang hakiki dan berilah kami kekuatan untuk menghindarinya”.

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur ke hadirat Allāh *Subhānahu wa Ta`ālā*,

Disertasi ini saya persembahkan untuk:

Kedua orang tua tercinta Ayahku Kasiono (alm) dan Ibuku Djuni yang telah banyak berjasa dan mendo'akan peneliti sampai peneliti bisa menyelesaikan Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Kakak-kakakku dan seluruhkeluarga tercinta di kampung halaman yang selalu mendukung, baik secara moril maupun dukungan spiritual dalam menyelesaikan proses studi peneliti, mudah-mudahan semuanya selalu dalam Ridho dan Rahmat AllahSWT.

Para Bapak Ibu Dosen di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, khususnya di Pascasarjana, yang telah memberikan banyak ilmu dan pengalaman. Jasa-Jasa Beliau-Beliau semua sungguh tiada tara.

Teman-teman di Program Magister Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2015, terima kasih telah berbagi pengalaman.

ABSTRAK

Badrus Hisbuloh, Ahmad. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Guru (Studi kasus di MTs Negeri se-Kota Kediri)*, Tesis, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing (I) Dr. H. Abdul Bashith, M.Si, (II) Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja guru.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berhubungan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Peran kepala sekolah ini menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan motivasi kerja dan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Rumusan masalah penelitian ini adalah (1) Apakah kepemimpinan transformasional kepala madrasah berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (2) Apakah kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru, (3) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner atau angket sebagai instrument utama. Pengecekan kevalidan dan kekredibelan data dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas yang dilanjutkan analisis deskriptif. Data dianalisis dengan uji prasyarat serta uji asumsi klasik terlebih dahulu yang kemudian dilakukan uji hipotesis pengaruh antar variabel, baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru MTs Se-Kota Kediri. Semakin baik kepemimpinan transformasional kepala madrasah, maka kepuasan kerja guru akan semakin meningkat, (2) Tidak ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs Se-Kota Kediri. Namun pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja guru terdapat pengaruh positif signifikan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja guru, maka kinerja guru juga akan semakin meningkat, (3) Pengaruh tidak langsung yaitu antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kinerja guru dengan kepuisan kerja sebagai variabel intervening (mediasi) memiliki nilai pengaruh yang lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung tanpa menggunakan kepuisan kerja sebagai variabel intervening

ABSTRACT

Badrus Hisbuloh, Ahmad. 2017. *The Influence of Transformational Leadership of Headmaster on Job Satisfaction and Performance of Teacher (Case Study in MTs Negeri as Kediri)*. Thesis, Master Program of Islamic Education Management Postgraduate of State Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang, Advisor: (I) Dr. H. Abdul Bashith, M.Si, (II) Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si.

Keywords : transformational leadership, job satisfaction, teacher performance

The principal is one of the educational components involved in improving job satisfaction and teacher performance. The principal is responsible for the administration of educational activities, school administration, the development of other education personnel and the utilization and maintenance of facilities and infrastructure. The role of the principal becomes more important as the complexity of the principal's task demands, which required more effective and efficient work motivation and performance support. The formulation of this research problems are (1) Does transformational leadership of headmaster have an effect on job satisfaction, (2) Does transformational leadership of headmaster and job satisfaction influence to teacher performance, (3) How is headmaster transformational leadership influence to teacher performance through job satisfaction.

This research used quantitative approach with case study type. Data collection techniques were done by questionnaire or questionnaire as main instrument. Validity checks and data credibility were performed with validity and reliability tests followed by descriptive analysis. Data were analyzed by prerequisite test and classical assumption test which then tested hypothesis influence between variables, either direct or indirect influence.

The results of this study indicated that: (1) There was a significant positive effect of transformational leadership of headmaster towards job satisfaction of MTs teachers in Kediri City. The better the transformational leadership of the headmaster, the teacher's job satisfaction would increase, (2) There was no significant positive effect of headmaster transformational leadership on the performance of MTs teachers in Kediri City. However, on the variable of job satisfaction on teacher performance there was a significant positive effect. This meant that the higher the job satisfaction of teachers, the performance of teachers would increase also, (3) The indirect influence was between the transformational leadership of headmaster and the performance of teachers with job satisfaction as intervening variable (mediation) had a greater influence value when compared with direct influence without using job satisfaction as intervening variable.

مستخلص باللغة العربية

بدرس حزب الله، أحمد. ٢٠١٧. تأثير رئيس المدرسة في القيادة التحويلية على اقتناع عمل المدرسين وأدائهم (دراسة حالة في المدرسة المتوسطة الحكومية بمدينة قديري)، رسالة الماجستير، قسم إدارة التربية الإسلامية الدراسة العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، مشرف (١) د. عبد البسيط، مشرف (٢) د. رحمة عزيز.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، اقتناع العمل، أداء المدرس.

رئيس المدرسة هو أحد العناصر التعليمية التي ترتبط في ترقية اقتناع عمل المدرسين وأدائهم. وهو مسؤول عن إدارة الأنشطة التعليمية وإدارة المدرسة وتطوير العاملين الآخرين في مجال التعليم واستخدام المرافق والهياكل الأساسية وصيانتها. دور رئيس المدرسة أصبح مهم جدا بما يتماشى بالتعقيد المتزايد للمطالب الرئيسية لهذه المهمة، الأمر الذي يشجع العمل والأداء حتى فعالية وكفاءة. مشكلة البحث (١) هل رئيس المدرسة في القيادة التحويلية يؤثر على اقتناع العمل، (٢) هل رئيس المدرسة في القيادة التحويلية يؤثر على أداء المدرسين، (٣) كيف تأثير رئيس المدرسة في القيادة التحويلية على أداء المدرسين من خلال اقتناع العمل.

يستخدم هذا البحث المنهج الكمي بالدراسة الحالة. أسلوب جمع البيانات عن طريق الاستبانة كأداة رئيسية. تحقيق من صحة البيانات بالاختبارات الصلاحية والموثوقية ثم التحليل الوصفي. وتحليل البيانات باستخدام اختبار المتطلبات المسبقة واختبار الفرضية الكلاسيكية أولا، ثم اختبار تأثير الفرضية بين المتغيرات، وأثرت بشكل مباشر أو غير مباشر.

نتائج البحث كما يلي: (١) هناك تأثير إيجابي من القيادة التحويلية رئيس المدرسة على اقتناع عمل المدرسين في المدرسة المتوسطة الحكومية بمدينة قديري. وأفضل القيادة التحويلية، سيزيد اقتناع العمل للمدرسين، (٢) ليس هناك أي تأثير إيجابي من ناظر القيادة التحويلية على أداء المدرسين في المدرسة المتوسطة الحكومية بمدينة قديري. وبذلك، بل بالنسبة لمتغير اقتناع العمل عن أداء المدرسين، هناك تأثير إيجابي. وهذا يعني أنه كلما ارتفع اقتناع عمل المدرسين، أداءهم سيزيد أيضا، (٣) تأثير غير المباشر رئيس المدرسة في القيادة التحويلية وأداء المدرسين باقتناع العمل كمتغير التدخل كان له تأثير أكبر من تأثير مباشر بدون استخدام اقتناع العمل كمتغير التداخل.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil ‘Álamîn, segala puji hanya milik Allah SWT., Dzat Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang. Yang telah memberikan kekuatan serta kesempatan bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Guru (Studi kasus di MTs Negeri se-Kota Kediri)” ini. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW., yang telah membimbing manusia ke arah jalan kebenaran dan kebaikan.

Banyak pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jazâkumullâh ahsanul jaza’*, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. Baharuddin, M.Pd.I. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak. selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, yang sangat sabar dan telaten membimbing dan mengayomi penulis selama studi.
4. Dr. Isti’anah Abubakar, M.Ag. selaku sekretaris jurusan yang sangat sabar dan telaten membimbing dan mengayomi penulis selama studi.
5. Dr. H. Abdul Bashith, M.Si. selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, kritik, saran dan koreksinya dalam penulisan tesis.
6. Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si. selaku Pembimbing II yang juga telah sudi meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, kritik, saran, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
7. Semua staff pengajar atau dosen dan semua staff TU Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang tidak mungkin disebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.
8. Semua keluarga besar MTs Negeri se-Kota Kediri, khususnya Kepala sekolah, Pak Amak, Pak Nizar. Serta Pak Masduki, Pak Markun, Pak Jon yang telah

membantu peneliti dilapangan, serta semua pihak yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

9. Semua rekan guru di MTs Nu Pakis, rekan guru di MTs Sunan Kalijaga, serta rekan guru di tempat Mas Fikri mengajar yang bersedia mengisi angket uji coba penelitian ini.
10. Kedua orang tua, (Alm) Ayahku Kasiono dan ibuku Djuni, serta kakak-kakakku yang senantiasa memberikan kasih sayang terbaiknya, motivasi, dan utamanya adalah do'a yang tak pernah henti, sehingga menjadi dorongan dalam menyelesaikan studi.
11. Rekan-rekan di SD Islamic Global School yang senantiasa menjadi inspirasi dalam menjalani hidup, khususnya selama studi.
12. Teman-teman Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, khususnya pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam kelas B angkatan 2015 yang telah memberikan banyak pengalaman berharga selama masa studi.

Malang, 17 November 2017

Penulis,

Ahmad Badrus Hisbuloh

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul.....	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Lembar Pernyataan Orisinalitas Penelitian	v
Motto	vi
Persembahan	vii
Abstrak	viii
Kata Pengantar	xi
Daftar Isi.....	xiii
Daftar Tabel	xvi
Daftar Gambar.....	xviii
Daftar Lampiran	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Hipotesis Penelitian	9
F. Ruang lingkup Penelitian	10
G. Originalitas Penelitian	10

H. Definisi Operasional	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	17
A. Kepemimpinan Transformasional	17
B. Kepuasan Kerja.....	28
C. Kinerja Guru.....	34
D. Indikator Variabel Penelitian.....	49
E. Kerangka Berpikir	56
F. Teori tentang Pengaruh antar Variabel.....	56
BAB III METODE PENELITIAN	65
A. Rancangan Penelitian	65
B. Variabel Penelitian	65
C. Populasi dan Sampel.....	68
D. Pengumpulan Data.....	70
E. Instrumen Penelitian.....	72
F. Uji Validitas dan reliabilitas	75
G. Analisis Data	77
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	87
A. Lokasi Penelitian	87
B. Gambaran Umum Responden.....	91
1. Demografi Responden.....	92
2. Deskripsi Variabel.....	95
C. Analisis Data	96
1. Uji Prasyarat.....	96

2. Uji Asumsi Klasik.....	99
D. Pengujian Hipotesis	101
1. Pengujian Hipotesis I	101
2. Pengujian Hipotesis II.....	102
3. Pengujian Hipotesis III.....	104
BAB V PEMBAHASAN	108
A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja.....	108
B. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru.....	112
C. Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja.....	117
BAB VI PENUTUP	123
A. Kesimpulan.....	123
B. Implikasi Penelitian	124
C. Saran.....	129
DAFTAR RUJUKAN	132
LAMPIRAN-LAMPIRAN	139
RIWAYAT HIDUP	207

DAFTAR TABEL

Tabel

1.1 Originalitas Penelitian	12
3.1 Jumlah Guru MTs Negeri Se-Kota Kediri	69
3.2 Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah.....	73
3.3 Kepuasan Kerja	74
3.4 Kinerja Guru.....	75
4.1 Jenis Kelamin	92
4.2 Pendidikan Terakhir	93
4.3 Usia	93
4.4 Lama Mengajar	94
4.5 Status Jabatan.....	95
4.6 Kategori Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.....	95
4.7 Kategori Kepuasan Kerja	96
4.8 Kategori Kinerja Guru.....	96
4.9 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	97
4.10 Uji Linearitas Kepemimpinan Transformasional - Kepuasan Kerja.....	98
4.11 Uji Linearitas Kepemimpinan Transformasional - Kinerja Guru	98
4.12 Uji Linearitas Variabel Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru	98
4.13 Uji Heteroskedastisitas.....	99
4.14 Uji Multikolinearitas	100
4.15 ANOVA Uji Hipotesis I	101
4.16 Coefficients Uji Hipotesis I	101

4.17 Model Summary Uji Hipotesis I	102
4.18 ANOVA Uji Hipotesis II	102
4.19 Coefficients Uji Hipotesis II	103
4.20 Model Summary Uji Hipotesis II	103



DAFTAR GAMBAR

Gambar

2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	56
3.1 Bagan Analisis Jalur.....	86
4.1 Bagan Analisis Jalur I.....	105
4.2 Bagan Analisis Jalur II.....	106
5.1 Bagan Analisi Jalur Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	117



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Angket Penelitian.....	130
2. Tabulasi Data Valid.....	148
3. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	164
4. Analisis Deskriptif Demografi Responden.....	172
5. Analisis Deskriptif Variabel.....	177
6. Data Valid Tanpa Outlier.....	181
7. Uji Prasyarat.....	185
8. Uji Asumsi Klasik.....	194
9. Pengujian Hipotesis.....	198
10. Surat Ijin Penelitian.....	201
11. Surat Balasan Penelitian.....	204

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia yang pada akhirnya menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Penataan sumber daya manusia perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas, baik pada jalur pendidikan formal, informal maupun non formal, mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi.¹ Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa, bahwa pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditentukan karena berbagai indikator menunjukkan bahawa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya yang sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan. Guru merupakan sumber daya yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah karena guru merupakan unsur manusiawi yang sangat dekat hubungannya dengan siswa. Guru merupakan unsur penting di sekolah karena kinerja guru menentukan keberhasilan belajar siswa dan pada akhirnya menentukan kualitas sekolah.

Akhir-akhir ini masalah kinerja guru sangat dirasakan oleh siswa dan orang tua siswa. Berbagai usaha telah dilakukan oleh pemerintah untuk kinerja guru. Saat ini kinerja guru menjadi perhatian semua pihak, karena anggaran pendidikan sudah lebih dibanding tahun-tahun sebelumnya yaitu sebesar 20%.

¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (cet.4), (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm: 4

Kinerja guru di sekolah merujuk kepada perilaku guru dalam melaksanakan pekerjaan keguruan yaitu mengajar. Kinerja guru berkaitan erat dengan apa yang guru lakukan di dalam kelas dan bagaimana hal itu berpengaruh terhadap kegiatan belajar siswa. Kinerja guru merupakan seluruh usaha guru untuk mengantarkan proses pembelajaran mencapai tujuan pendidikan. Adapun kinerja guru meliputi seluruh kegiatan yang menyangkut tugas profesionalnya sebagai guru dan tugas pengembangan pribadi guru.

Tugas profesional guru mencakup kegiatan berantai dimulai dari merencanakan pembelajaran, melaksanakan, mengevaluasi sampai dengan tindak lanjut evaluasi. Seorang guru yang memiliki profesionalitas yang tinggi akan tercermin dalam sikap mental serta komitmennya terhadap perwujudan dan peningkatan kualitas profesional melalui berbagai cara dan strategi. Guru akan selalu mengembangkan dirinya sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman sehingga keberadaannya senantiasa memberikan makna profesional.

Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.² Jadi yang disebut sebagai guru yang profesional adalah seperti apa yang dikatakan Rice & Bishoprick, yaitu: “guru yang mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.” dan Glickman, menegaskan bahwa “orang akan bekerja secara profesional bila orang tersebut memiliki kemampuan

² Depdiknas, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), hlm: 75

(*ability*) dan motivasi (*motivation*)".³ Maksudnya adalah seseorang akan bekerja secara profesional bilamana memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan kesungguhan hati untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya. Dan sebaliknya orang tidak akan bekerja secara profesional bila hanya memiliki salah satu diantara dua persyaratan tersebut.

Menurut E. Mulyasa ruang lingkup kompetensi profesional guru ditunjukkan oleh beberapa indikator. Secara garis besar indikator yang dimaksud adalah: 1) Kemampuan dalam memahami dan menerapkan landasan kependidikan dan teori belajar siswa; 2) Kemampuan dalam proses pembelajaran seperti pengembangan bidang studi, menerapkan metode pembelajaran secara variatif, mengembangkan dan menggunakan media, alat dan sumber dalam pembelajaran; 3) Kemampuan dalam mengorganisasikan program pembelajaran, dan 4) Kemampuan dalam evaluasi dan menumbuhkan kepribadian peserta didik.⁴

Berdasarkan uraian-uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional guru dapat diartikan sebagai kemampuan yang harus dimiliki sebagai dasar dalam melaksanakan tugas profesional yang bersumber dari pendidikan dan pengalaman yang diperoleh. Kompetensi profesional tersebut berupa kemampuan dalam memahami landasan kependidikan, kemampuan merencanakan proses pembelajaran, kemampuan melaksanakan proses pembelajaran, dan kemampuan mengevaluasi proses pembelajaran.

³ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 5

⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), hlm: 135-136

Tanggung jawab guru dalam proses belajar mengajar di sekolah ditandai dengan upaya tidak segera puas atas hasil yang dicapainya, selalu mencoba mencari cara-cara baru guna mengatasi setiap hambatan yang ada dan mengadakan penyempurnaan-penyempurnaan cara melaksanakan tugas sehingga menjadi lebih baik, dan merasa malu apabila ternyata kegiatan-kegiatan yang dilakukan itu gagal tidak dapat dilakukan. Kondisi ini menunjukkan bahwa guru tersebut mempunyai tingkat profesionalitas yang tinggi dalam proses belajar mengajar tersebut. Profesionalitas yang tinggi ini akan menyebabkan ia mempunyai kinerja yang tinggi pula dalam proses belajar mengajar tersebut.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja seorang guru adalah kepuasan kerja seorang guru. Seorang guru dapat bekerja secara profesional jika pada dirinya terdapat kepuasan kerja yang tinggi. Guru yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi biasanya akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan energik karena ada motif-motif atau alasan tertentu yang melatarbelakangi tindakan tersebut. Alasan itulah sebagai faktor pendorong yang memberi kekuatan kepada guru, sehingga ia mau dan rela bekerja keras.

Pemenuhan kepuasan kerja seorang guru yang tepat akan mendorong guru merubah perilakunya untuk tumbuh dan berkembang mencapai keberhasilannya dalam bekerja. Untuk mengoptimalkan pencapaian prestasi yang dimiliki pegawai perlu dukungan pemimpin dalam pelaksanaannya, salah satunya dengan memperhatikan peningkatan kepuasan kerja kepada guru, agar guru dapat meningkatkan kemampuan sesuai dengan yang dikehendaki pemimpin, sehingga kinerjanya pun akan meningkat, sesuai dengan tujuan dari organisasi.

Berbicara mengenai motivasi kerja, Hughes *et al.* menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif. Ketidakpuasan juga alasan utama seseorang meninggalkan organisasi.⁵

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berhubungan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.⁶ Peran kepala sekolah ini menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan motivasi kerja dan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kartono bahwa fungsi kepemimpinan kepala sekolah adalah memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang lebih baik

⁵ R.L. Hughes, R.C. Ginnett, and G.J. Curphy, *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), hlm: 337

⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional ...*, hlm: 52

sehingga akan mampu membawa para pengikutnya kepada tujuan yang telah direncanakan.⁷ Oleh karena itu, keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dapat dilihat melalui kemampuannya dalam menciptakan iklim belajar mengajar, mempengaruhi dan mengajak serta mendorong guru, pegawai, dan peserta didik untuk menjalankan tugas masing-masing dengan sebaik-baiknya.

Jadi seorang kepala sekolah harus memberi dorongan kepada guru-guru, supaya mereka senantiasa berusaha untuk mengembangkan dirinya secara terus menerus. Namun perkembangan ke arah yang lebih baik, diharapkan tidak hanya pada para guru saja tetapi juga kepala sekolah itu sendiri. Kepemimpinan seorang kepala sekolah sedikit banyak dapat mempengaruhi pendidikan di lingkungan sekolah. Sekolah juga membutuhkan figur seorang pemimpin yang siap bekerja keras untuk dapat memajukan sekolah dan untuk meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan sekolah yang dipimpinnya.

Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi pandangan baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang digambarkan sebagai kepemimpinan yang membangkitkan atau memotivasi bawahannya untuk dapat berkembang dan mencapai kinerja atau tingkat yang lebih tinggi lagi sehingga mampu mencapai lebih dari yang mereka perkirakan sebelumnya (*beyond expectation*). Kepemimpinan penting karena secara teoritis kepemimpinan diposisikan sebagai faktor sentral yang mendinamisasi, menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan berbagai faktor lain dalam

⁷ Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), hlm: 67

organisasi.⁸ Pemimpin transformasional juga berarti seseorang (pemimpin) yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap pegawai dan membuat mereka melihat bahwa tujuan yang akan dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

Di Indonesia tipe kepemimpinan transformasional mulai mengemuka seiring dengan perubahan arah kebijakan dari sentralisasi ke desentralisasi, di mana sekolah memiliki peranan yang signifikan dalam menentukan kebijakannya sendiri berbasis sekolah adalah agar kepala sekolah dapat mengimplementasikan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah model manajemen upaya-upaya pembaharuan dalam kependidikan. Tanpa disertai kepemimpinan kepala sekolah yang aspiratif terhadap perubahan, upaya pembaharuan pendidikan seideal apa pun yang dirancang nampaknya tidak akan membawa hasil optimal.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini bermaksud mengungkap Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru (Studi kasus di MTs Negeri se-Kota Kediri).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional kepala madrasah berpengaruh terhadap kepuasan kerja?

⁸ F Gana, *Kepemimpinan dan Struktur Organisasi sebagai Determinan Inovasi Organisasi*, (Jakarta: Usahawan, 2004), hlm: 5

2. Apakah kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh mediasi kepuasan kerja hubungan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangsih teori, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja serta kinerja guru.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi sekolah

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi sekolah akan pentingnya kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang sesuai dengan keinginan para guru sehingga dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan kinerja guru.

b. Bagi kepala sekolah

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi kepala sekolah untuk lebih meningkatkan kepemimpinan transformasionalnya. Karena mengingat model kepemimpinan ini sangat membantu para guru dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka sehingga dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

c. Bagi guru

Hasil penelitian ini diharapkan membuat guru lebih semangat dan mempunyai motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugasnya sebagai guru karena akan memberikan dampak positif terhadap prestasi belajar para siswa.

E. Hipotesis Penelitian

1. Hipotesis Pertama

Ho : tidak ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerja.

Ha : ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerja.

2. Hipotesis Kedua

Ho : tidak ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru

Ha : ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru

3. Hipotesis Ketiga

Ho : tidak ada pengaruh positif signifikan hubungan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja

Ha : ada pengaruh positif signifikan hubungan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja

F. Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini memfokuskan pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan profesionalisme guru terhadap kepuasan kerja serta kinerja guru di MTs Negeri se-Kota Kediri.

G. Originalitas Penelitian

Berdasarkan pengamatan peneliti, terdapat beberapa hasil penelitian yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini, di antaranya :

1. Jurnal *Dinamika Ekonomi & Bisnis* karya Yenny Anggraeni dan T. Elisabeth Cintya Santosa (2013), dengan judul, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”.

Persamaan antara penelitian Yenny dan Cintya dengan penelitian ini adalah sama-sama tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya adalah pada penelitian Yenny dan Cintya Kepuasan kerja sebagai variabel dependen, tapi pada penelitian ini kepuasan kerja tidak hanya sebagai variabel dependen, namun juga sebagai variabel mediasi terhadap kinerja guru.

2. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen, karya Agustina Ritawati (2013), Program Magister Manajemen Pascasarjana Untag Surabaya, dengan judul, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya”.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian karya Agustina yaitu, sama-sama menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun perbedaannya adalah selain ada variabel budaya organisasi pada penelitian agustina, pada penelitian tersebut kepuasan kerja tidak diukur sebagai pemediasi antara variabel independen terhadap kinerja karyawan.

3. Jurnal Manajemen karya Jagarin Pane dan Sih Darmi Astusti (2009), Program Pascasarjana Universitas Stikubank, dengan judul, “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang)”.

Persamaan penelitian Jagarin dan Darmi dengan penelitian ini adalah sama-sama menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan. Tapi perbedaannya adalah pada penelitian ini menambah kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

4. Tesis karya Sumarno (2009), Program Magister Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang, dengan judul, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes”.

Persamaan penelitian Sumarno dengan penelitian ini adalah sama-sama tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru, namun pada penelitian ini lebih menegaskan pada model kepemimpinan transformasional. Sedangkan perbedaan yang lain adalah pada penelitian Sumarno tidak terdapat variabel kepuasan kerja.

5. Tesis karya B. Maptuhah Rahmi (2013), Program Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar, dengan judul, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Behaviour dan Komitmen Organizational dengan Mediasi Kepuasan Kerja.”

Persamaan penelitian ini dengan penelitian B. Mahtuhah Rahmi adalah sama-sama mengukur pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja guru. Sedangkan perbedaannya adalah selain ada Kinerja guru sebagai variabel dependen, pada penelitian ini kepuasan kerja juga digunakan sebagai pemediasi.

Tabel 1.1 Originalitas Penelitian

No	Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1	Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis karya Yenny Anggraeni dan T. Elisabeth Cintya Santosa (2013) Judul: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja	Penelitian ini dalam lingkup pendidikan, Penambahan variabel kinerja guru.	Penelitian ini mengkaji tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah terhadap Kepuasan Kerja serta Kinerja Guru di MTs Negeri se-Kota Kediri

No	Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
2	<p>Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen, karya Agustina Ritawati (2013), Program Magister Manajemen Pascasarjana Untag Surabaya</p> <p>Judul: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya</p>	<p>Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Kepuasan kerja dalam penelitian ini juga berperan sebagai pemediasi terhadap kinerja guru</p>	
3	<p>Jurnal Manajemen karya Jagarin Pane dan Sih Darmi Astusti (2009), Program Pascasarjana Universitas Stikubank</p> <p>Judul: Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang)</p>	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini dalam lingkup pendidikan, Penambahan variabel kinerja guru dan kepuasan kerja sebagai pemediasi</p>	
4	<p>Tesis karya Sumarno (2009), Program Magister</p>	<p>pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja</p>	<p>menegaskan pada model kepemimpinan</p>	

No	Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
	Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang Judul: Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes	guru	transformasional	
5	Tesis karya B. Maptuhah Rahmi (2013), Program Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar, dengan judul, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Behaviour dan Komitmen Organizational dengan Mediasi Kepuasan Kerja."	pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja guru	tambahan Kinerja guru sebagai variabel dependen, pada penelitian ini juga menggunakan kepuasan kerja sebagai pemediasi.	

H. Definisi Operasional

1. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah, merupakan perilaku pemimpin (kepala sekolah) yang mampu memunculkan rasa bangga dan

kepercayaan guru, menginspirasi dan memotivasi guru, merangsang kreativitas dan inovasi guru, memperlakukan setiap guru secara individual serta selalu melatih dan memberi pengarahan kepada guru.

Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah skor total persepsi tenaga pendidik tentang perilaku pemimpin (kepala sekolah) yang mampu memunculkan rasa bangga dan kepercayaan guru, menginspirasi dan memotivasi guru, merangsang kreativitas dan inovasi guru, memperlakukan setiap guru secara individual serta selalu melatih dan memberi pengarahan kepada guru yang diukur dengan menggunakan skala 5 yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), cukup setuju (CS), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS) dengan skor masing-masing 5,4,3,2,1 untuk pernyataan positif (*favorable*) dan skor masing-masing 1,2,3,4,5 untuk pernyataan negatif (*unfavorable*).

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap guru terhadap situasi dan kondisi kerja yang timbul karena adanya interaksi yang terjadi antara penilaian terhadap pekerjaan mereka dengan pikiran, perasaan, dan emosi mereka berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaji, pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, supervisi, hubungan dengan rekan kerja dan manfaat lainnya yang dirasakan oleh guru tersebut.

Adapun pengukurannya adalah skor total persepsi tenaga pendidik terkait sikap guru terhadap situasi dan kondisi kerja yang timbul karena adanya interaksi yang terjadi antara penilaian terhadap pekerjaan mereka dengan

pikiran, perasaan, dan emosi mereka yang diukur dengan menggunakan skala 5 yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), cukup setuju (CS), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS) dengan skor masing-masing 5,4,3,2,1 untuk pernyataan positif (*favorable*) dan skor masing-masing 1,2,3,4,5 untuk pernyataan negatif (*unfavorable*).

3. Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Adapun pengukurannya adalah skor total persepsi tenaga pendidik tentang kinerja guru tersebut yang diukur dengan menggunakan skala 5 yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), cukup setuju (CS), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS) dengan skor masing-masing 5,4,3,2,1 untuk pernyataan positif (*favorable*) dan skor masing-masing 1,2,3,4,5 untuk pernyataan negatif (*unfavorable*).

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Transformasional

Penggunaan pendekatan atau perspektif yang beragam atas kepemimpinan, selain melahirkan definisi kepemimpinan yang beragam juga melahirkan teori kepemimpinan yang beragam pula. Setiap pendekatan yang digunakan melahirkan berbagai macam teori kepemimpinan. Luthans mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut.⁹ Khuntia dan Suar menyatakan bahwa semua teori mengenai kepemimpinan menekankan pada tiga gagasan yang dibangun baik secara bersama-sama maupun terpisah yaitu: (1) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pemimpin; (2) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pengikut; dan (3) faktor-faktor yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, iklim organisasi, dan budaya.¹⁰ Menurut Rivai dan Mulyadi, kepemimpinan pada dasarnya: melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) kecerdasan,

⁹ F Luthans, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), hlm: 639

¹⁰ R Khuntia and D Suar, A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers, *Journal of Business Ethics*, Vol 49, No 1, 2004, hlm: 13-26

(2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap hubungan kemanusiaan.¹¹

Menurut James MacGregor Burns dalam bukunya Luthans mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional.¹² Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Kepemimpinan transaksional adalah resep bagi keadaan seimbang, sedangkan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan. Karakteristik dan pendekatan pemimpin transaksional yaitu:

1. Penghargaan kontingen, yaitu kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik, mengakui pencapaian atau prestasi.
2. Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif), yaitu: mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar, mengambil tindakan korektif.
3. Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif), yaitu: intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
4. Sesuka hati, yaitu: menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.¹³

¹¹ V Rivai dan D Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm: 133

¹² F Luthans, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), hlm: 653

¹³ F Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm: 654

Adapun karakteristik dan pendekatan pemimpin transformasional yaitu:

1. Karisma, yaitu: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
2. Inspirasi, yaitu: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
3. Stimulasi intelektual, yaitu: menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Memperhatikan individu, yaitu: menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.¹⁴

Hughes *et al.* mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Sementara itu, pemimpin transaksional tidak memiliki sifat pemimpin tadi, maupun mampu mengembangkan ikatan emosi yang kuat dengan pengikutnya ataupun menginspirasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka pikir bisa. Pemimpin transaksional diyakini memotivasi pengikut dengan cara menetapkan tujuan dan menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik. Kepemimpinan transaksional hanya melanggengkan status quo, penggunaan imbalan oleh pemimpin tidak menghasilkan perubahan jangka

¹⁴ F Luthans, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), hlm: 654

panjang seperti pada kepemimpinan transformasional.¹⁵ Luthans mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya.¹⁶

Menurut Robbins dan Judge, kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional, dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau pemimpin hanya menerapkan pendekatan transaksional.¹⁷

Berdasarkan kajian kepemimpinan tersebut, tulisan ini akan membahas mengenai kepemimpinan berdasarkan pendekatan transformasional. Pendekatan transformasional merupakan pendekatan atau perspektif yang paling populer yang digunakan dalam mempelajari kepemimpinan pada saat ini, serta dipandang sesuai dengan obyek yang akan diteliti.

Antonakis *et al.* mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi.¹⁸ Khuntia dan Suar menekankan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin merubah kepercayaan, nilai, dan

¹⁵ R.L. Hughes, R.C. Ginnett, and G.J. Curphy, *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), hlm: 542

¹⁶ F Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm: 654

¹⁷ S.P. Robbins and T.A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm: 91

¹⁸ J. Antonakis, B.J. Avolio, and N. Sivasubramaniam, *Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, *The Leadership Quarterly*, Vol 14, No 2, 2003, hlm: 261-295

perilaku para pengikut sehingga konsisten dengan visi organisasi.¹⁹ Khuntia dan Suar menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruhnya kepada para pengikut dengan melibatkan pengikutnya berpartisipasi dalam penentuan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, bimbingan, dan pemantauan atas tugas yang diberikan.²⁰ Pemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan sehingga minat dan tujuan pribadi dari para pengikut dapat selaras dengan visi dan tujuan organisasi.²¹

Krishnan menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merubah dan memperluas minat para pengikutnya, dan menghasilkan kesadaran akan penerimaan tujuan dan misi bersama.²² Nguni (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memerlukan peningkatan level motivasi dari para pengikut melebihi nilai yang dipertukarkan dan melebihi dari apa yang diharapkan oleh para pengikut, dengan demikian para pengikut dapat mencapai kinerja pada level yang lebih tinggi dan terwujudnya aktualisasi diri. Karakteristik penting dari kepemimpinan transformasional meliputi: (a) menantang status quo, (b) terlibat dalam pembuatan visi untuk masa depan organisasi, dan (c) mempromosikan

¹⁹ R Khuntia and D Suar, A Scale to Assess..., hlm: 13-26

²⁰ R Khuntia and D Suar, A Scale to Assess..., hlm: 13-26

²¹ V.L. Goodwin, J.C. Wofford, and J.L. Whittington, A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 22, No 7, 2001, hlm: 759-774

²² V.R. Krishnan, Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol 10, No 1, 2005, hlm: 14-21

perubahan yang tepat dalam nilai-nilai, sikap dan perilaku pengikut dengan menggunakan taktik dan strategi pemberdayaan.²³

Asgari *et al.* menyatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi para pengikutnya dengan mengajak para pengikutnya untuk menginternalisasi dan memprioritaskan kepentingan bersama yang lebih besar di atas kepentingan pribadi.²⁴ Yukl mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan pengikut untuk menyiapkan mereka mendapatkan tanggung jawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi yang memberikan wewenang. Para pemimpin memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan upaya menghadapi halangan, kesulitan dan kelelahan. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.²⁵

Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika mereka

²³ S.C. Nguni, A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools, *Doctoral thesis*, (Universiteit Nijmegen, 2005), hlm: 245

²⁴ A. Asgari, A.D. Silong, A. Ahmad, and B.A. Samah, *The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors*, *European Journal of Scientific Research*, Vol 23, No 2, 2008, hlm: 227-242

²⁵ G Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia, (Jakarta: Penerbit PT Indeks, 2010), hlm: 320

membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi, dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan group, organisasi, maupun masyarakat.²⁶ Rivai dan Mulyadi mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.²⁷

Menurut Robbins dan Judge, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.²⁸

²⁶ Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2008), hlm: 295

²⁷ V Rivai dan D Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku...*, hlm: 132

²⁸ S.P. Robbins and T.A. Judge, *Perilaku Organisasi....*, hlm: 90

Luthans menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut:²⁹

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
2. Mereka berani
3. Mereka mempercayai orang
4. Mereka motor penggerak nilai
5. Mereka pembelajar sepanjang masa
6. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian
7. Mereka visioner

Yukl mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu:³⁰

1. Menyatakan visi yang jelas dan menarik

Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.

2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai

Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara

²⁹ F Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm: 653-654

³⁰ G Yukl, *Kepemimpinan dalam...*, hlm: 316-319

visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi.

3. Bertindak secara rahasia dan optimis

Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali jika pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pemimpin harus tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, khususnya dalam menghadapi halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat amat menular. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.

4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pengikut akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pemimpinnya memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting

Tindakan dramatis dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengan visi organisasi merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan memberikan pengaruh saat pemimpin itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional.

6. Memimpin dengan memberikan contoh

Salah satu cara seorang pemimpin mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Seorang pemimpin yang meminta bawahan untuk membuat pengorbanan khusus harus menetapkan sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

7. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

Pemimpin mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan. Ini berarti pemimpin meminta bawahan untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran.

Menurut Robbins dan Judge³¹ dan Cavazotte³², terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized influence adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada

³¹ S.P. Robbins and T.A. Judge, *Perilaku Organisasi* . . . , hlm: 91

³² F. Cavazotte, V. Moreno, M. Hickmann, *Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance, The Leadership Quarterly*, Vol 23, 2012, hlm: 443 - 455

pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

B. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.³³ Rivai dan Mulyadi menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.³⁴

Menurut Porter dalam Ardana *dkk.* kepuasan kerja adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada dengan sesuatu yang sesungguhnya ada (faktual). Semakin kecil selisih kondisi yang seharusnya ada dengan kondisi yang sesungguhnya ada (faktual), seseorang cenderung merasa semakin puas.³⁵ Garboua dan Montmarquette menyatakan bahwa kepuasan kerja menggambarkan perasaan pekerja yang didasari atas pengalaman kerjanya.³⁶ Gibson *et al.* menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan manfaat lainnya bagi pekerja.³⁷

³³ F Luthans, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), hlm: 243

³⁴ V Rivai dan D Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm: 246

³⁵ K. Ardana, N. W. Mujiati, A. A. A. Sriathi, *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), hlm: 23

³⁶ L. L. Garboua and C. Montmarquette, Reported Job Satisfaction: What does it mean?, *Journal of Socio-Economics*, 2004, Vol 33, No 2, pp. 135-151

³⁷ J. L. Gibson, J.M. Ivancevich, and Jr. Donnelly, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Bahasa Indonesia, (Tangerang: Binarupa Aksara, 2009), hlm: 152

Robbins dan Judge mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.³⁸ Dalam konsep tersebut, pekerjaan seseorang lebih dari sekedar aktivitas mengatur kertas, menulis kode program, menunggu pelanggan, atau mengendarai sebuah truk. Setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang kurang ideal, dan lain-lain. Ini berarti bahwa penilaian seorang karyawan tentang seberapa ia merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan merupakan penyajian yang rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang berlainan. Luthans menyatakan terdapat tiga dimensi kepuasan kerja, yaitu:

1. Kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi dan kondisi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga.
2. Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Misalnya, jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja terlalu keras daripada yang lain dalam departemen, tetapi menerima penghargaan lebih sedikit, maka mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan, atau rekan kerja mereka. Sebaliknya, jika mereka merasa bahwa mereka diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan pantas, maka mereka mungkin akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka.

³⁸ S.P. Robbins and T.A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm: 107

3. Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.³⁹

Lebih lanjut, Luthans mengemukakan bahwa karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, mempelajari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan baru dengan lebih cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, mengajukan lebih sedikit keluhan, meningkatkan kinerja, mengurangi pergantian karyawan dan ketidakhadiran. Cara-cara untuk meningkatkan kepuasan kerja, diantaranya:

1. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan
2. Memiliki gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil
3. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka
4. Mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.⁴⁰

Hughes *et al.* menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam

³⁹ F. Luthans, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), hlm: 243

⁴⁰ F. Luthans, *Perilaku Organisasi*, hlm: 243

berbagai perilaku yang kontraproduktif. Ketidakpuasan juga alasan utama seseorang meninggalkan organisasi.⁴¹

Castillo dan Cano mengemukakan beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja, yaitu:

1. Pengakuan (*recognition*)
Tindakan berupa pujian ataupun sikap menyalahkan yang disampaikan oleh atasan, rekan sejawat, manajemen, klien, dan atau masyarakat umum.
2. Pencapaian (*achievement*)
Segala upaya yang dilakukan untuk meraih keberhasilan termasuk mengambil sikap atas kegagalan yang terjadi.
3. Kesempatan berkembang (*possibility of growth*)
Adanya kesempatan untuk berkembang yang tercermin dari perubahan status.
4. Kemajuan (*advancement*)
Perubahan nyata yang terjadi pada status pekerjaan.
5. Gaji (*salary*)
Konsekuensi dari kompensasi yang memainkan peran utama.
6. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*)
Hubungan yang terjalin antara atasan, bawahan, dan rekan sejawat.
7. Pengawasan (*supervision*)
Kemampuan pengawas dalam mendelegasikan tanggung jawab dan membimbing bawahan.

⁴¹ R.L. Hughes, R.C. Ginnett, and G.J. Curphy, *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), hlm: 337

8. Tanggung jawab (*responsibility*)

Kepuasan yang timbul berasal dari adanya kendali dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu pekerjaan.

9. Administrasi dan kebijakan (*policy and administration*)

Tindakan dimana beberapa aspek atau secara keseluruhan berdampak pada kepuasan kerja.

10. Kondisi kerja (*working condition*)

Berhubungan dengan kondisi kerja secara fisik seperti fasilitas kerja dan kualitas pekerjaan.

11. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Kinerja pekerjaan secara nyata yang berhubungan dengan kepuasan kerja.⁴²

Schleicher *et al.*⁴³; Luthans⁴⁴; Robbins dan Judge⁴⁵; Azeem⁴⁶ mengungkapkan bahwa terdapat lima komponen kepuasan kerja, yaitu:

1. Pembayaran (*Pay*)

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Hal ini merupakan sesuatu yang lumrah bagi setiap pegawai dimana para pegawai mengharapkan pembayaran yang diterima sesuai

⁴² J.X. Castillo and J. Cano, Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty, *Journal of Agricultural Education*, 2004, Vol 45, No 3, pp. 65-74.

⁴³ J.D. Schleicher, J.D. Watt, and G.J. Greguras, Reexamining The Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol 89, No 1, pp. 165-177

⁴⁴ F. Luthans, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), hlm: 243

⁴⁵ S.P. Robbins and T.A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm: 108

⁴⁶ S.M. Azeem, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, *Journal of Psychology*, 2010, Vol 1, pp. 295-299.

dengan beban kerja yang mereka dapatkan. Selain itu para pegawai membandingkan apakah dengan beban kerja yang sama, para pegawai tersebut mendapatkan gaji yang sama atau berbeda. Hal ini mempengaruhi kepuasan yang mereka rasakan.

2. Pekerjaan (*Job*)

Pekerjaan yang diberikan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi pegawai serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan. Pegawai akan merasa senang dan tertantang bila diberikan pekerjaan yang dapat membuat mereka mengerahkan semua kemampuannya. Sementara apabila beban dan tantangan pekerjaan yang diberikan jauh dibawah kemampuan yang mereka miliki, para pegawai cenderung merasa bosan. Akan tetapi apabila diberikan beban kerja dan tanggung jawab lebih besar, kemungkinan timbul rasa frustrasi sebagai akibat dari kegagalan pegawai dalam memenuhi tuntutan kerja yang telah diberikan oleh organisasi.

3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)

Adanya kesempatan bagi pegawai untuk maju dan berkembang dalam organisasi, misalnya: kesempatan untuk mendapatkan promosi, penghargaan, kenaikan pangkat serta pengembangan individu. Hal ini terkait dengan pengembangan diri setiap pegawai. Pegawai memiliki keinginan untuk terus maju dan berkembang sebagai bentuk aktualisasi diri sehingga pegawai akan merasa puas apabila organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

4. *Atasan (Supervisor)*

Kemampuan atasan untuk menunjukkan minat dan perhatian tentang pegawai, memberikan bantuan teknis, serta peran atasan dalam memperlakukan pegawai mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari. Selain itu atasan dituntut memiliki kemampuan dalam melakukan pengambilan keputusan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada para bawahannya.

5. *Rekan kerja (Co-workers)*

Sejauh mana rekan kerja pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja. Peranan rekan kerja dalam interaksi yang terjalin diantara pegawai mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai. Perselisihan yang timbul diantara sesama pegawai meskipun bersifat sepele dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari.

C. Kinerja Guru

1. Kinerja Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja diartikan dalam berbagai pengertian, yaitu (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Kemudian A.A Prabu Mangkunegara, mengemukakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung

jawab yang diberikan kepadanya”.⁴⁷ Sedangkan Moh. Pabundu Tika, mengemukakan bahwa “kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.⁴⁸ Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Hasibuan yang menyatakan bahwa, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Selanjutnya dikatakan juga bahwa hasil kerja atau prestasi itu merupakan gabungan dari tiga faktor terdiri dari (1) minat dalam bekerja, (2) penerimaan delegasi tugas, dan (3) peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.⁴⁹

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, maka dapat dikemukakan Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil

⁴⁷ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sekolah Dasar*, (Jakarta : Refika Aditama, 2005), hlm: 67

⁴⁸ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm: 121

⁴⁹ Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), hlm: 64

pembelajaran.⁵⁰ Sementara itu menurut Husaini Usman, kemampuan guru dalam manajemen pembelajaran paling tidak meliputi: (1) kemampuan dalam menyusun program pembelajaran, (2) kemampuan dalam melaksanakan prosedur pembelajaran, dan (3) kemampuan dalam melaksanakan hubungan antar pribadi dengan siswa.⁵¹ Pendapat yang berlainan dikemukakan oleh Martinis Yamin yang mengemukakan bahwa guru bertugas sebagai fasilitator yang memiliki peran untuk belajar secara maksimal dengan menggunakan berbagai strategi, metode, media dan sumber belajar melalui lembaga pendidikan sekolah, baik yang didirikan oleh pemerintah maupun oleh masyarakat atau swasta.⁵² Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa guru menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan siswa. Guru berperan dalam meningkatkan proses belajar mengajar, maka dari itu seorang guru dituntut untuk memiliki berbagai kompetensi dasar dalam proses belajar mengajar.

Sekolah merupakan organisasi yang kompleks karena di dalam sekolah terdapat sumber daya–sumber daya yang saling terkait, sehingga perlu dilakukan pengelolaan secara optimal pada sumber daya-sumber daya tersebut, agar dapat terarah pada pencapaian tujuan yang telah.⁵³ Guru merupakan salah satu sumber daya yang kinerjanya mempengaruhi peningkatan mutu sekolah.

⁵⁰ Depdiknas, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), hlm: 75

⁵¹ Husaini Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rodyakarya, 2004), hlm: 119

⁵² Martinis Yamin, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*, (Jakarta: Gaung Persada Press Jakarta, 2008), hlm: 10

⁵³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hlm: 81

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan usaha kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil belajar. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional, selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

2. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Yamin, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain sebagai berikut:

- a. Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu tiap guru,
- b. Faktor kepemimpinan, memiliki aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada guru,
- c. Faktor tim meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim,
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah),

- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal (sertifikasi guru) dan internal (motivasi kerja guru).⁵⁴

Menurut Henry Simamora dalam Mangkunegara faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Persepsi
- b. *Attitude*
- c. *Personality*
- d. Pembelajaran
- e. Motivasi⁵⁵

Menurut Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

- a. Faktor Kemampuan

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan

⁵⁴ Martinis Yamin, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*, (Jakarta: Gaung Persada Press Jakarta, 2010), hlm; 43

⁵⁵ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sekolah Dasar*, (Jakarta: Refika Aditama, 2005), hlm: 14

guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan.⁵⁶

Menurut Anwar Prabu, adapun faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan ke dalam dua macam yang penulis rangkum sebagai berikut:⁵⁷

a. Faktor dari dalam sendiri (intern), di antara faktor dari dalam diri sendiri (intern) adalah :

1) Kecerdasan

Kecerdasan memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Semakin rumit dan makmur tugastugas yang diemban makin tinggi kecerdasan yang diperlukan. Seseorang yang cerdas jika diberikan tugas yang sederhana dan monoton mungkin akan terasa jenuh dan akan berakibat pada penurunan kinerjanya.

⁵⁶ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sekolah Dasar*, (Jakarta: Refika Aditama, 2004), hlm: 67

⁵⁷ Ibid, hlm: 27

2) Keterampilan dan kecakapan

Keterampilan dan kecakapan orang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dari berbagai pengalaman, pendidikan dan latihan.

3) Bakat

Penyesuaian antara bakat dan pilihan pekerjaan dapat menjadikan seseorang bekerja dengan pilihan dan keahliannya.

4) Kemampuan dan minat

Syarat untuk mendapatkan ketenangan kerja bagi seseorang adalah tugas dan jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi dapat menunjang pekerjaan yang telah ditekuni.

5) Motif

Motif yang dimiliki dapat mendorong meningkatkannya kerja seseorang.

6) Kesehatan

Kesehatan dapat membantu proses bekerja seseorang sampai selesai. Jika kesehatan terganggu maka pekerjaan terganggu pula.

7) Kepribadian

Seseorang yang mempunyai kepribadian kuat dan integral tinggi kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dan

menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerja yang akan meningkatkan kerjanya.

8) Cita-cita dan tujuan dalam bekerja

Jika pekerjaan yang diemban seseorang sesuai dengan cita-cita, maka tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksanakan, karena ia bekerja secara sungguh-sungguh, rajin, dan bekerja dengan sepenuh hati.

b. Faktor dari luar diri sendiri (ekstern)

Yang termasuk faktor dari luar diri sendiri (ekstern) diantaranya:

1) Lingkungan

Keadaan lingkungan keluarga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Ketegangan dalam kehidupan keluarga dapat menurunkan gairah kerja.

2) Situasi

Situasi kerja yang menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja secara optimal. Tidak jarang kekecewaan dan kegagalan dialami seseorang di tempat ia bekerja. Lingkungan kerja yang dimaksud di sini adalah situasi kerja, rasa aman, gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan rekan kerja yang kologial.

3) Komunikasi dengan kepala sekolah

Komunikasi yang baik di sekolah adalah komunikasi yang efektif. Tidak adanya komunikasi yang efektif dapat mengakibatkan timbulnya salah pengertian.

4) Sarana dan prasarana

Adanya sarana dan prasarana yang memadai membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya terutama kinerja dalam proses mengajar mengajar.

5) Kegiatan guru di kelas

Peningkatan dan perbaikan pendidikan harus dilakukan secara bertahap. Dinamika guru dalam pengembangan program pembelajaran tidak akan bermakna bagi perbaikan proses dan hasil belajar siswa, jika manajemen sekolahnya tidak memberi peluang tumbuh dan berkembangnya kreativitas guru. Demikian juga penambahan sumber belajar berupa perpustakaan dan laboratorium tidak akan bermakna jika manajemen sekolahnya tidak memberikan perhatian serius dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber belajar tersebut dalam proses belajar mengajar.

6) Kegiatan guru di sekolah

Kegiatan guru di sekolah antara lain berpartisipasi dalam bidang administrasi, dimana dalam bidang administrasi ini

para guru memiliki kesempatan yang banyak untuk ikut serta dalam kegiatan-kegiatan sekolah antara lain:

- a) Mengembangkan filsafat pendidikan
- b) Memperbaiki dan menyesuaikan kurikulum
- c) Merencanakan program supervise
- d) Merencanakan kebijakan-kebijakan kepegawaian.

Menurut Pabundu Tika, faktor intern yang mempengaruhi kinerja terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.⁵⁸

3. Penilaian Kinerja

Penilaian merupakan suatu proses atau kegiatan yang sistematis dan berkesinambungan untuk mengumpulkan informasi tentang proses dan hasil belajar peserta didik dalam rangka membuat keputusan-keputusan berdasarkan kriteria dan pertimbangan tertentu.⁵⁹ Dengan demikian dalam setiap kegiatan penilaian ujungnya adalah pengambilan keputusan. Berbeda dengan penelitian yang berujung pada pemecahan masalah. Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam

⁵⁸ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm: 121

⁵⁹ Zaenal Arifin, *Evaluasi Pembelajaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm: 2

rangka pengembangan pegawai, pemberian reward, perencanaan pegawai, pemberian kompensasi dan motivasi. Setiap pegawai dilingkungan organisasi manapun sudah tentu memiliki tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan pimpinan organisasi. Menilai dan mengukur kinerja guru perlu ditetapkan kriterianya. Dale Yoder dalam Hasibuan Malayu S. P. mendefinisikan penilaian kinerja sebagai prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai.⁶⁰ Sedangkan menurut Siswanto penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia. Penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.⁶¹ Menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan Malayu S. P, penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan. Tujuan penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi nyata pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.⁶²

Menurut Husaini Usman ada 5 faktor yang menjadi kriteria paling populer dalam membuat penilaian kinerja yaitu: (1) kualitas pekerjaan, meliputi

⁶⁰ Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm: 25

⁶¹ Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm: 231

⁶² Hasibuan Malayu S. P, *Manajemen Sumber*, hlm: 25

akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran, (2) kualitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi, (3) supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan, (4) kehadiran, meliputi regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu, dan (5) konversi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan. Aspek-aspek kinerja ini dapat dijadikan landasan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang.⁶³

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja secara umum dapat diukur menurut bermacam-macam aspek yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu pelaksanaan, biaya, inisiatif, pengetahuan dan kemampuan bekerja atau kompetensi, perencanaan kerja, komunikasi, supervisi, kehadiran dan konservasi.

4. Indikator Penilaian Kinerja Guru

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat tugas keprofesionalan guru menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 Tentang Guru dan Dosen yang kemudian di modifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Kinerja Guru (APKG). Alat Penilaian Kemampuan Guru meliputi: (1) merencanakan pembelajaran, (2) Melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, (3) Menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

⁶³ Husaini Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT Remaja Rodyakarya, 2004), hlm: 489

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dapat dilakukan dengan tiga kegiatan pembelajaran di kelas,⁶⁴ yaitu:

a. Perencanaan pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur-unsur atau komponen yang ada dalam silabus terdiri dari: 1) identitas silabus, 2) standar kompetensi, 3) standar kompetensi (SK), 4) kompetensi dasar (KD), 5) materi pembelajaran, 6) kegiatan pembelajaran, 7) kegiatan pembelajaran, 8) kegiatan pembelajaran, 9) inidakator, 10) alokasi waktu, 11) sumber pembelajaran.

Program pembelajaran jangka waktu singkat (RPP), yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus ditandai oleh adanya komponen-komponen, yaitu: 1) identitas RPP, 2) standar kompetensi (SK), 3) kompetensi dasar (KD), 4) indikator, 5) tujuan pembelajaran, 6) materi pembelajaran, 7) metode pembelajaran, 8) langkah-langkah kegiatan, 9) sumber pembelajaran, 10) penilaian

⁶⁴ Depdiknas, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), hlm: 75

b. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media, sumber belajar dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas serta tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran, meliputi:

1) Pengelolaan kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas untuk mewujudkan proses pembelajaran di kelas untuk mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas, seperti pelaksanaan piket kebersihan kelas, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

2) Penggunaan media dan sumber belajar

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, media audio visual. Kemampuan guru dalam penggunaan media dan sumber belajar lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada disekitar sekolahnya, seperti memanfaatkan media yang sudah ada.

3) Penggunaan metode pembelajaran

Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen, idealnya seorang guru harus menggunakan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab, metode diskusi dipadukan dengan penugasan dan sebagainya.

c. Evaluasi atau penilaian pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini, seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengelolaan dan penggunaan hasil evaluasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

D. Indikator Variabel Penelitian

1. Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Menurut Robbins dan Judge, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.⁶⁵

Adapun indikator yang digunakan empat komponen kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge dan Cavazotte, yaitu:

a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized influence adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

⁶⁵ S.P. Robbins and T.A. Judge, *Perilaku Organisasi*...., hlm: 90

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. Individualized consideration dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

2. Indikator Variabel Kepuasan Kerja Guru

Hughes *et al.* menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan yang membuat

kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif. Ketidakpuasan juga alasan utama seseorang meninggalkan organisasi.⁶⁶

Schleicher *et al.*⁶⁷; Luthans⁶⁸; Robbins dan Judge⁶⁹; Azeem⁷⁰ mengungkapkan bahwa terdapat lima komponen kepuasan kerja, yaitu:

a. Pembayaran (Pay)

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Hal ini merupakan sesuatu yang lumrah bagi setiap pegawai dimana para pegawai mengharapkan pembayaran yang diterima sesuai dengan beban kerja yang mereka dapatkan. Selain itu para pegawai membandingkan apakah dengan beban kerja yang sama, para pegawai

⁶⁶ R.L. Hughes, R.C. Ginnett, and G.J. Curphy, *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), hlm: 337

⁶⁷ J.D. Schleicher, J.D. Watt, and G.J. Greguras, Reexamining The Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol 89, No 1, pp. 165-177

⁶⁸ F. Luthans, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), hlm: 243

⁶⁹ S.P. Robbins and T.A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm: 108

⁷⁰ S.M. Azeem, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, *Journal of Psychology*, 2010, Vol 1, pp. 295-299.

tersebut mendapatkan gaji yang sama atau berbeda. Hal ini mempengaruhi kepuasan yang mereka rasakan.

b. Pekerjaan (Job)

Pekerjaan yang diberikan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi pegawai serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan. Pegawai akan merasa senang dan tertantang bila diberikan pekerjaan yang dapat membuat mereka mengerahkan semua kemampuannya. Sementara apabila beban dan tantangan pekerjaan yang diberikan jauh dibawah kemampuan yang mereka miliki, para pegawai cenderung merasa bosan. Akan tetapi apabila diberikan beban kerja dan tanggung jawab lebih besar, kemungkinan timbul rasa frustrasi sebagai akibat dari kegagalan pegawai dalam memenuhi tuntutan kerja yang telah diberikan oleh organisasi.

c. Kesempatan promosi (Promotion opportunities)

Adanya kesempatan bagi pegawai untuk maju dan berkembang dalam organisasi, misalnya: kesempatan untuk mendapatkan promosi, penghargaan, kenaikan pangkat serta pengembangan individu. Hal ini terkait dengan pengembangan diri setiap pegawai. Pegawai memiliki keinginan untuk terus maju dan berkembang sebagai bentuk aktualisasi diri sehingga pegawai akan merasa puas apabila organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

d. Atasan (Supervisor)

Kemampuan atasan untuk menunjukkan minat dan perhatian tentang pegawai, memberikan bantuan teknis, serta peran atasan dalam memperlakukan pegawai mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari. Selain itu atasan dituntut memiliki kemampuan dalam melakukan pengambilan keputusan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada para bawahannya.

e. Rekan kerja (Co-workers)

Sejauh mana rekan kerja pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja. Peranan rekan kerja dalam interaksi yang terjalin diantara pegawai mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai. Perselisihan yang timbul diantara sesama pegawai meskipun bersifat sepele dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari.

3. Indikator Variabel Kinerja Guru

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat tugas keprofesionalan guru menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 Tentang Guru dan Dosen yang kemudian di modifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Kinerja Guru (APKG). Alat Penilaian Kemampuan Guru meliputi: (1) merencanakan pembelajaran, (2) Melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, (3) Menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dapat dilakukan dengan tiga kegiatan pembelajaran di kelas,⁷¹ yaitu:

a. Perencanaan pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur-unsur atau komponen yang ada dalam silabus terdiri dari: 1) identitas silabus, 2) standar kompetensi, 3) standar kompetensi (SK), 4) kompetensi dasar (KD), 5) materi pembelajaran, 6) kegiatan pembelajaran, 7) kegiatan pembelajaran, 8) kegiatan pembelajaran, 9) indikator, 10) alokasi waktu, 11) sumber pembelajaran.

Program pembelajaran jangka waktu singkat (RPP), yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus ditandai oleh adanya komponen-komponen, yaitu: 1) identitas RPP, 2) standar kompetensi (SK), 3) kompetensi dasar (KD), 4) indikator, 5) tujuan pembelajaran, 6) materi pembelajaran, 7) metode pembelajaran, 8) langkah-langkah kegiatan, 9) sumber pembelajaran, 10) penilaian

⁷¹ Depdiknas, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), hlm: 75

b. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media, sumber belajar dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas serta tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran, meliputi:

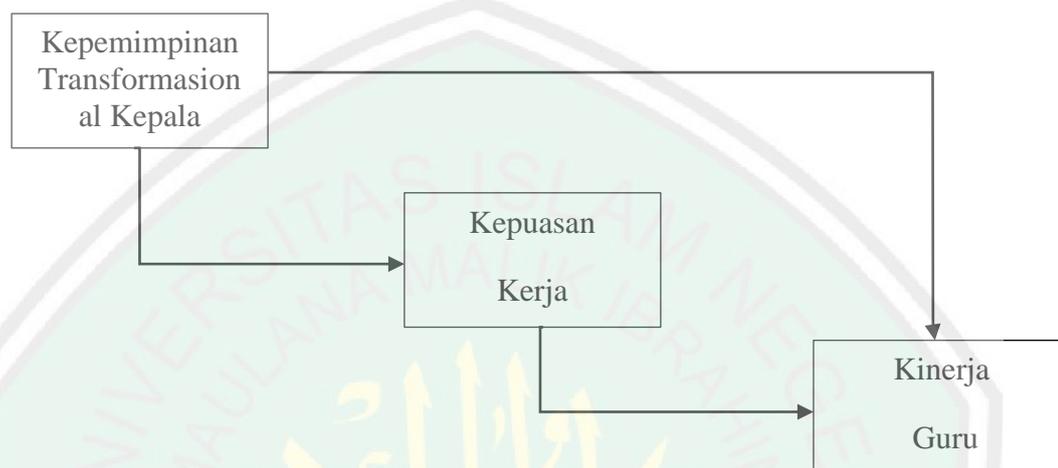
- 1) Pengelolaan kelas
- 2) Penggunaan media dan sumber belajar
- 3) Penggunaan metode pembelajaran

c. Evaluasi atau penilaian pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini, seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengelolaan dan penggunaan hasil evaluasi

E. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran penelitian ini dapat diilustrasikan seperti yang tertera pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

F. Teori tentang Pengaruh antar Variabel

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan menurut Siagian menyatakan keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dikatakan pula bahwa mutu kepemimpinan dalam suatu organisasi memainkan peranan yang dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut terutama dalam kinerja.⁷²

⁷² S.P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 6, (Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1999), hlm: 6

Menurut Mulyasa sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik internal maupun eksternal. Salah satu diantara sepuluh faktor tersebut adalah perhatian dari kepala sekolah (pemimpin). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang mempunyai paradigma baru dalam kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional diharapkan dapat mengubah dan mempengaruhi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerja.⁷³

Dari uraian di atas dapat dijabarkan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Bawahan seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih daripada yang awalnya diharapkan pemimpin. Oleh karena itu, dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional kepala sekolah dimungkinkan akan mampu meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Ho : Tidak ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru

⁷³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm: 227

Ha : ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Guru

Penelitian-penelitian terdahulu tentang kepemimpinan transformasional menghasilkan kesimpulan bahwa perilaku pemimpin secara signifikan berhubungan dengan perilaku dan tanggapan para pengikut, seperti kepuasan karyawan, usaha-usaha untuk pelaporan diri, kinerja pelaksanaan tugas, dan kejelasan peran.⁷⁴ Dalam penelitian Judge & Bono menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya.⁷⁵

Individu-individu mempersepsikan bahwa pemimpin yang memerankan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Judge & Bono mengajukan penjelasan bahwa adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku-perilaku pemimpin transformasional ini disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja, yaitu pengawasan (*supervision*). Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan memungkinkan para bawahan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.⁷⁶

⁷⁴ P. Podsakoff, S.B. MacKenzie, and W.H. Bommer, 1996, "Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, 22 (2): 259-298

⁷⁵ T.A. Judge, and J.E. Bono, 2000, "Five-factors Model of Personality and transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 85 (5): 751

⁷⁶ T.A. Judge dan J.E Bono, Five Factors, hlm: 765

Penelitian hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan juga ditunjang oleh studi yang telah dilakukan oleh Bass yang mendasarkan pada pemikiran bahwa pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan, kepemimpinan transformasional juga menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para karyawan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, dengan begitu karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih semangat dan meningkatkan produktivitas sehingga akan mengarah kepada kepuasan kerja karyawan.⁷⁷

Dari penjelasan di atas, dapat dijelaskan lebih spesifik bahwa pemimpin transformasional dapat memberikan keteladanan sebagai panutan bagi karyawannya, dapat mendorong karyawan untuk berperilaku kreatif, inovatif, dan mampu memecahkan masalah dengan pendekatan baru. Selain itu, pemimpin transformasional juga peduli pada permasalahan yang dihadapi karyawan serta selalu memberikan motivasi agar dapat meningkatkan kinerja sehingga akan tercipta kepuasan kerja bagi para karyawannya

Dari pemikiran tersebut serta didukung oleh penelitian sebelumnya, maka disusun hipotesis:

⁷⁷ B.M. Bass, 1990, *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*, Free Press, New York, hlm: 142

Ho : Tidak ada pengaruh positif signifikan Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru.

Ha : ada pengaruh positif signifikan Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Arif mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi kerja yang dapat menciptakan tingkat motivasi yang tinggi dan dapat meningkatkan semangat kerja para pekerja untuk dapat melaksanakan tugas secara maksimal sehingga hasilnya terus meningkat.⁷⁸ Di pihak lain, Fieldman & Arnold mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan keseluruhan sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya.⁷⁹ Sergiovani mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan pernyataan akhir yang dihasilkan dari beberapa kejadian kerja dan yang berkaitan dengan kepentingannya.⁸⁰

Penelitian para ahli tentang kepuasan kerja menghasilkan pendapat yang beragam. Namun, penelitian tentang kepuasan kerja yang besar sumbangannya adalah penelitian yang dilakukan oleh Herzberg. Herzberg menyebutkan beberapa faktor yang, menurutnya dapat mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor ini dikelompokkannya ke dalam dua golongan teori

⁷⁸ M. S. Arif, *Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta: Karunika dan Universitas Terbuka, 1986), hlm: 52

⁷⁹ D.C. Fieldman & H.J. Arnold, *Managing Individual and Group Behavior in Organization*, (Singapore: McGraw-Hill Book Company, 1983), hlm: 72

⁸⁰ T.J. Sergiovani, *The Principalsip. A Reflective Practice Perspective*. (Boston: Allyn and Bacon, 1987), hlm: 92

yang disebut teori dua faktor, yaitu faktor pendorong (*motivator factors*) dan faktor penyehat (*hygiene factors*).⁸¹

Kategori faktor pendorong (*motivator factors*) terdiri atas: (1) prestasi kerja atau *achievement*; (2) pengakuan atau *recognition*; (3) pekerjaan itu sendiri atau *work itself*; (4) tanggung jawab atau *responsibility*; dan 5) promosi jabatan atau *advancement*. Kategori faktor penyehat (*hygiene factors*) terdiri atas: (1) gaji; (2) peluang untuk tumbuh; (3) hubungan dengan bawahan; (4) hubungan antar pribadi rekan sejawat; (5) hubungan dengan atasan; (6) supervisi teknis; (7) kebijakan dan administrasi; (8) kedudukan/*status*; (9) kondisi kerja; (10) kehidupan pribadi; dan (11) keamanan kerja.

Pandangan Herzberg tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja tidak merupakan satu garis kontinum, melainkan dua garis kontinum. Artinya, sumber-sumber kepuasan kerja tidak sama dengan sumber-sumber ketidakpuasan kerja. Pada kelompok pertama (*motivator factors*), ditemukan bahwa semakin terpenuhinya faktor-faktor kepuasan kerja seseorang, semakin puaslah orang itu. Demikian sebaliknya, semakin tidak terpenuhinya faktor-faktor kepuasan kerja seseorang, maka semakin menurun tingkat kepuasan orang itu. Pada kelompok kedua (*hygiene factors*), apabila faktor-faktor ketidakpuasan kerja berkurang, maka semakin puaslah orang itu. Tetapi sebaliknya, jika faktor-faktor ketidakpuasan semakin bertambah, maka semakin bertambah pula ketidakpuasan orang itu.

⁸¹ F. Herzberg, *Motivation to Work*. Second Edition. (New York: John Willey and Sons, Inc, 1959), hlm: 112

Wood, dkk. mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan adanya rasa percaya dan perasaan positif terhadap karakteristik pekerjaan dan pengalaman-pengalaman kerja. Kepuasan kerja sesungguhnya dikembangkan oleh setiap pekerja atas dasar pekerjaan yang menantang, kondisi pekerjaan yang bagus, imbalan yang berkeadilan, dan peluang untuk promosi jabatan atau peningkatan karier. Kepuasan kerja dapat mengurangi tingkat kemangkiran dan atau perpindahan kerja, walaupun hal tersebut tidak serta-merta dapat meningkatkan kinerja.⁸²

Dari hal itu, pemenuhan kebutuhan kepuasan kerja bagi tenaga pendidik perlu mendapat perhatian dan harus dilakukan oleh manajemen lembaga. Hal ini untuk menghindari dampak-dampak yang tidak diinginkan yang dapat merugikan tenaga pendidik yang pada akhirnya dapat merugikan lembaga. Selain itu faktor kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi tingkatan hasil pencapaian kinerja masing-masing individu atau tenaga pendidik.

Sebagai pendukung tambahan, para ahli yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, seperti pendapat Sutrisno, yang menyatakan bahwa dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah:

1. Dampak terhadap produktivitas;
2. Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja;
3. Dampak terhadap kesehatan.⁸³

⁸² P. Maupula, "Hubungan antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi Sekolah, Profesionalisme Guru dan Kepuasan Guru dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Kupang". *Disertasi*, Tidak Dipublikasikan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang, 2010)

⁸³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan I, (Jakarta: PT. Kencana Media Group, 2009), hlm: 88

Selain itu juga menurut Umar dalam Triton, kepuasan kerja perlu dipantau dampaknya dengan mengaitkannya pada *output* yang dihasilkannya, misalnya:

1. Kepuasan kerja dengan produktivitas;
2. Kepuasan kerja dengan *turn over*;
3. Kepuasan kerja dengan absensi;
4. Kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti dengan kesehatan fisik-mental, kemampuan mempelajari pekerjaan baru, dan kecelakaan kerja.⁸⁴

Wexley dan Yukl dalam Waridin dan Masrukhin, mengatakan kepuasan kerja sangat berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.⁸⁵

Ivancevic, menyebutkan bahwa kepuasan karyawan tidak secara otomatis dapat meningkatkan produktivitas, walaupun ketidakpuasan karyawan cenderung menurunkan produktivitas, lebih sering mangkir dan menghasilkan kualitas lebih rendah dari pada karyawan yang puas.⁸⁶

Dari penjelasan di atas, sangat jelas bahwa kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja guru. Kondisi kerja yang baik dapat menciptakan tingkat motivasi yang tinggi dan dapat meningkatkan semangat kerja para guru

⁸⁴ Triton, Mengelola Sumber Daya Manusia, Cetakan I, (Magelang: ORYZA, 2009), hlm: 164

⁸⁵ Masrukin dan Waridin. 2006, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 7, No.2, hlm:197-209

⁸⁶ John Ivancevich, M. Konopaske, & Matteson, Perilaku dan Manajemen Organisasi, (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm: 12

untuk dapat melaksanakan tugas secara maksimal sehingga hasilnya terus meningkat.

Dengan pertimbangan-pertimbangan para peneliti sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Ho : Tidak ada pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja guru

Ha : Ada pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kausalitas yang bertujuan untuk memahami variabel yang mempengaruhi (independen) dan variabel yang merupakan akibat serta menentukan sifat antara variabel independen dan pengaruh yang diperkirakan.

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner untuk mengetahui hubungan dan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja serta kinerja guru di MTs Negeri se-Kota Kediri.

B. Variabel Penelitian

1. Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok masalah dan hipotesis yang diajukan, variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Variabel bebas atau variabel independen, yaitu variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen/variabel terikat. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel bebas adalah kepemimpinan transformasional.
- b. Variabel terikat atau variabel dependen, yaitu variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel terikat adalah kepuasan kerja dan kinerja guru.

2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional dari variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Kepemimpinan transformasional (X_1), merupakan perilaku pemimpin yang mampu memunculkan rasa bangga dan kepercayaan bawahan, menginspirasi dan memotivasi bawahan, merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, memperlakukan setiap bawahan secara individual serta selalu melatih dan memberi pengarahan kepada bawahan. Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- 1) *Idealized influence* ($X_{1.1}$), yaitu perilaku pemimpin yang mampu menyampaikan visi dan misi organisasi secara jelas kepada bawahan, serta menumbuhkan rasa bangga dan kepercayaan pada bawahan.
- 2) *Inspirational motivation* ($X_{1.2}$), yaitu perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi secara jelas dan menarik, membangkitkan semangat kerja, serta menginspirasi bawahan untuk selalu antusias dan optimis dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- 3) *Intellectual stimulation* ($X_{1.3}$), yaitu perilaku pemimpin yang mampu merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, menghargai ide-ide bawahan, dan mengarahkan bawahan untuk memecahkan masalah secara cermat.

4) *Individual consideration* ($X_{1.4}$), yaitu perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan, menghargai perbedaan individual serta melatih dan memberi pengarahan kepada bawahan.

b. Kepuasan Kerja (Y_1) adalah sikap guru terhadap situasi dan kondisi kerja yang timbul karena adanya interaksi yang terjadi antara penilaian terhadap pekerjaan mereka dengan pikiran, perasaan, dan emosi mereka berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaji, pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, supervisi, hubungan dengan rekan kerja dan manfaat lainnya yang dirasakan oleh guru tersebut. Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- 1) *Pay* ($Y_{1.1}$), yaitu sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab personal dalam organisasi.
- 2) *Job* ($Y_{1.2}$), yaitu pekerjaan yang dapat menarik dan memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi bawahan serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan.
- 3) *Promotion opportunities* ($Y_{1.3}$), yaitu adanya kesempatan bagi bawahan untuk maju dan berkembang dalam organisasi, seperti: kesempatan untuk mendapatkan promosi, kenaikan pangkat, penghargaan, serta pengembangan diri individu.

- 4) *Supervisor* ($Y_{1.4}$), yaitu kemampuan atasan untuk menunjukkan perhatian terhadap bawahan, memberikan bantuan teknis, serta peran atasan dalam memperlakukan bawahan yang mempengaruhi perilaku bawahan dalam pekerjaannya sehari-hari.
 - 5) *Co-workers* ($Y_{1.5}$), yaitu tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja.
- c. Kinerja guru (Z_1) adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Variabel kinerja guru diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:
- 1) Perencanaan pembelajaran ($Z_{1.1}$) adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar
 - 2) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran ($Z_{1.2}$) yaitu kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media, sumber belajar dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran.
 - 3) Evaluasi atau penilaian pembelajaran ($Z_{1.3}$) adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiono populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang

ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi.⁸⁷ Populasi dalam penelitian ini adalah para guru yang berada di MTs Negeri se-Kota Kediri.

Tabel 3.1 Jumlah Guru MTs Negeri se-Kota Kediri

No.	Nama Sekolah	Jumlah Guru
1	MTs N 1 Kediri	66
2	MTs N 2 Kediri	76
3	MTs N 3 Kediri	53
Total		195

2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel dalam penelitian ini adalah 127 guru dari guru-guru di MTs Negeri se-Kota Kediri.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel aksidental. Sampel aksidental merupakan teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sampel, bila dipandang orang kebetulan ditemui cocok sebagai sumber data. Sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin:⁸⁸

$$n = \frac{N}{Na^2 + 1}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

⁸⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian dan Pengembangan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm: 297

⁸⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm: 299

N = Jumlah Populasi

a = Presisi (ditetapkan 0,05)

Dari data di atas jumlah populasi diketahui sejumlah 155 orang, dan presisi yang ditetapkan sebesar 5%. Berdasarkan rumus slovin di atas, maka diperoleh jumlah sampel (n) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{Na^2 + 1}$$

$$n = \frac{195}{195 \cdot 0,05^2 + 1}$$

$$n = \frac{195}{195 \cdot 0,0025 + 1}$$

$$n = \frac{195}{0,4875 + 1}$$

$$n = \frac{195}{1,4875}$$

$$n = 131,09 = 131$$

D. Pengumpulan Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dikategorikan menjadi dua, yaitu:

- a. Data kuantitatif, yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Dalam penelitian ini yang termasuk dalam data kuantitatif adalah data jumlah guru di MTs Negeri se-Kota Kediri.
- b. Data kualitatif, yaitu data yang berupa uraian atau deskripsi dan bukan berupa angka. Dalam penelitian ini yang termasuk data kualitatif adalah

lokasi penelitian, karakteristik responden yang meliputi nama, jenis kelamin, usia, dan lama mengabdikan.

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian, baik dengan melakukan wawancara atau menyebarkan kuesioner kepada responden yang telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dan dihimpun oleh pihak lain dan perlu diolah kembali. Data sekunder dalam penelitian ini antara lain hasil wawancara dengan kepala sekolah serta staf pengajar di MTs Negeri se-Kota Kediri.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis secara terstruktur kepada responden penelitian berkaitan dengan tanggapannya terhadap berbagai variabel yang diteliti dalam penelitian ini.
- b. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab secara mendalam kepada responden penelitian untuk memperoleh data yang lebih akurat dan lengkap karena menyangkut penjelasan lebih lanjut dari kuesioner yang telah dibagikan kepada responden. Selain itu

juga dengan kepala sekolah serta staf pengajar untuk memberikan informasi penguat untuk kelengkapan penelitian.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner akan disebar kepada responden, yaitu guru-guru bidang studi di MTs Negeri se-Kota Kediri yang telah memenuhi kriteria untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan yang diajukan.

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan *rating scale*. *Rating scale* adalah rangkaian pilihan jawaban dimana responden diminta untuk menggunakannya dalam menunjukkan respon atau sikap. Skala pengukuran ini terdiri dari serangkaian label dengan deskripsi tertulis. Serangkaian label yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- | | | | |
|--------|-----------------------|-------|-----------------|
| a. STS | : sangat tidak setuju | d. S | : setuju |
| b. TS | : tidak setuju | e. SS | : sangat setuju |
| c. R | : ragu | | |

Dalam penelitian ini, responden diberikan kebebasan untuk memberikan penilaian atau menentukan pendapat sesuai dengan pengalaman mengenai indikator-indikator pada kuesioner dengan memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang tersedia.

1. Kisi-kisi instrumen variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Kisi-kisi instrumen untuk mengukur variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah adalah kisi-kisi konsep instrumen yang

akan diujicobakan dan hasil uji coba merupakan instrumen final yang digunakan untuk mengukur variabel kurikulum. Kisi-kisi instrumen dan sebaran butir untuk mengukur variabel kurikulum tampak pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.2
Kisi-kisi kuesioner
Variabel: Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Indikator	Deskriptor	No Item	
		(+)	(-)
a. Pengaruh Idealis (idealized influence)	Pemimpin dipersepsikan sebagai rook model yang menginspirasi oleh bawahan	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	
b. Inspirasi motivasi (inspirational motivation)	Pemimpin menjelaskan visinya yang menarik dan memotivasi para bawahannya	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	
c. Stimulasi intelektual (Intellectual stimulation)	Pemimpin menstimulasi para bawahannya untuk menjadi inovatif dan kreatif	19, 20, 21, 11, 23, 24, 25	
d. Pertimbangan individual (Individual consideration)	Pemimpin memberikan dukungan, peneguhan, dan bimbingan kepada bawahan dengan memperhatikan kebutuhan individu	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32	

2. Kisi-kisi instrumen variabel Kepuasan Kerja

Kisi-kisi instrumen untuk mengukur variabel kepuasan kerja adalah kisi-kisi konsep instrumen yang akan diujicobakan dan hasil uji coba merupakan instrumen final yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi. Kisi-kisi instrumen dan sebaran butir untuk mengukur variabel motivasi tampak pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.3
Kisi-kisi kuesioner
Variabel: Kepuasan Kerja

Indikator	Deskriptor	No Item	
		(+)	(-)
a. Pay	sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab personal dalam organisasi	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	
b. Job	pekerjaan yang dapat menarik dan memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi bawahan serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	
c. Promotion opportunities	adanya kesempatan bagi bawahan untuk maju dan berkembang dalam organisasi	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29	
d. Supervisor	kemampuan atasan untuk menunjukkan perhatian terhadap bawahan, memberikan bantuan teknis, serta peran atasan dalam memperlakukan bawahan yang mempengaruhi perilaku bawahan dalam pekerjaannya sehari-hari	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37	
e. Co-workers	tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja	38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46	

3. Kisi-kisi instrumen variabel Kinerja Guru

Kisi-kisi instrumen untuk mengukur variabel kinerja guru adalah kisi-kisi konsep instrumen yang akan diujicobakan dan hasil uji coba merupakan instrumen final yang digunakan untuk mengukur variabel prestasi belajar. Kisi-kisi instrumen dan sebaran butir untuk mengukur variabel prestasi belajar kurikulum tampak pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.4
Kisi-kisi kuesioner
Variabel: Kinerja Guru

Indikator	Deskriptor	No Item	
		(+)	(-)
a. Perencanaan pembelajaran	Kemampuan guru menguasai bahan ajar	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	
b. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran	Kemampuan pengelolaan kelas, penggunaan media, sumber belajar dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26	
c. Evaluasi atau penilaian pembelajaran	Kemampuan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan	27, 28, 29, 30, 31, 32	

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian instrumen yang dilakukan adalah uji validitas dan reabilitas untuk instrumen yang mengukur kepemimpinan transformasional kepala sekolah, profesionalisme guru, kepuasan kerja, dan kinerja guru.

1. Uji validitas instrument penelitian

Dalam hal ini daftar pernyataan menggunakan kriteria internal, yaitu mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total atau teknik korelasi Product Moment. Menurut Winarso Surakhmad, perhitungannya menggunakan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[(n\sum x^2) - (\sum x)^2][(n\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

n = total responden

y = skor total dari butir pernyataan

x = skor dari masing-masing butir

r_{xy} = koefisien korelasi dari masing-masing butir pernyataan

Setelah koefisien korelasi (r_{xy}) ditemukan, perlu diuji dengan membandingkan dengan r_{table} pada taraf signifikan 5% dengan derajat kebebasan (n-2). Jika $r_{xy} > r_{table}$ berarti instrumen tersebut valid, tapi jika hasil $r_{xy} < r_{table}$ berarti instrumen tersebut tidak valid. Butir pertanyaan yang tidak valid digunakan dalam pengumpulan data.

Pelaksanaan perhitungan uji validitas pada penelitian ini penulis menggunakan program SPSS (Statistical Product and Service Solution) for Windows versi 21. Karena jumlah sampel 127, dengan $df = N - 2$ ($df = 127 - 2 = 125$) dengan taraf signifikansi atau derajat keyakinan (α) = 5% atau 0,05. Maka nilai r_{table} sebesar 0,191 oleh karena itu, suatu item dikatakan valid apabila $r_{hitung} \geq 0,191$

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui taraf kepercayaan dari suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan reliabel bila instrumen digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data

yang sama.⁸⁹ Untuk mengukur koefisien dalam penelitian ini menggunakan koefisien Alpha Cronbach dengan taraf signifikan 5%.⁹⁰

Rumus:

$$r_n = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\Sigma ab^2}{\alpha t^2} \right]$$

Keterangan:

r_n = reliabilitas instrument

k = jumlah butir pertanyaan

Σab^2 = jumlah varian butir

αt^2 = varian total

Jika koefisien alpha lebih besar dari r_{tabel} dengan taraf signifikan 5% maka kuesioner tersebut dinyatakan handal atau reliabel. Pengujian reliabilitas dikerjakan dengan program SPSS (Statistical Package for Social Science) for Windows versi 21.

G. Analisis Data

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.⁹¹ Termasuk dalam statistik deskriptif antara

⁸⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm: 267

⁹⁰ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Reneka Cipta, 1990), hlm: 236

⁹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm: 280

lain penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean, perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi dan perhitungan presentase.⁹²

Untuk pengkategorian variabel pada penelitian ini menggunakan rumus:

$$Range = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{5}$$

Data hasil penelitian kemudian dikategorikan ke dalam lima kelompok. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dinilai dengan sangat transformative, transformative, cukup transformative, tidak transformative, dan sangat tidak transformatif. Untuk kepuasan kerja, dan kinerja guru dinilai dengan sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.

2. Pengujian Hipotesis

a. Uji Prasyarat

Dalam menganalisis data peneliti menggunakan persamaan regresi. Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam penggunaan regresi antara lain:

1) Uji Normalitas

Menurut Singarrimbun dan Efendy, uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian

⁹² Sugiyono, Metode Penelitian..., hlm: 281

adalah data yang memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan Kolmogorov-smirnov test dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran Kolmogorov-smirnov test adalah sebagai berikut:

- (1) Jika signifikan $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal.
- (2) Jika signifikan $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.⁹³

2) Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Model dibentuk berdasarkan tinjauan teoritis bahwa hubungan antara variabel independen dengan variabel dependennya adalah linear. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat, atau kubik.⁹⁴ Dengan uji linearitas akan

⁹³ Masri Singarimbun dan Sofyan Efendy, *Metode Penelitian Survey*, (Jakarta: Pustaka LPJES Indonesia, 2005), hlm: 18

⁹⁴ Imam Ghozali, *Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS*, (Semarang: Universitas Diponegoro, 2005), hlm: 145

diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat, atau kubik.

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:⁹⁵

$$F_{reg} = \frac{RK_{reg}}{RK_{res}}$$

Keterangan:

F_{reg} : nilai bilangan F untuk garis regresi

RK_{reg} : rerata kuadrat garis regresi

RK_{res} : rerata kuadrat garis residu

Kriteria pengujian linearitas yaitu jika nilai F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} pada taraf signifikan 5% dengan derajat kebebasan $(dk)=(k-2)$ dan $(n-k)$ maka hubungan variabel bebas dengan variabel terikat bersifat linear.

Sebaliknya jika nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} pada taraf signifikan 5% dengan derajat kebebasan $(dk)=(k-2)$ dan $(n-k)$ maka hubungan variabel bebas dengan variabel terikat bersifat tidak linear.

b. Uji Asumsi Klasik

Mengingat pengujian hipotesis dilakukan dengan Analisis Regresi Berganda maka sebelumnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi Uji Multikolinearitas dan Uji Heteroskedastisitas.

1) Uji Multikolinearitas

⁹⁵ Sudjana, *Metode Statistika*, (Bandung: Tarsito, 1996), hlm: 310

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk menguji multikolinearitas menggunakan rumus VIF hitung (Variance Inflation Factor). Adapun rumus yang digunakan.⁹⁶

$$VIF = \frac{i}{Tolerance}$$

Kriteria pengujian multikolinearitas yaitu jika VIF hitung lebih besar dari 5% maka ada multikolinearitas, sedangkan jika VIF hitung lebih kecil dari 5% maka tidak ada multikolinearitas.

2) Uji Heteroskedasitas

Menurut Imam Ghozali, uji heteroskedasitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Konsekuensinya adanya heteroskedasitas dalam model regresi adalah penaksir yang diperoleh tidak efisien, baik dalam sampel kecil maupun besar. Salah satu cara yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya gejala heteroskedasitas adalah dengan melihat ada grafik scatter plot.

Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedasitas. Jika tidak ada pola yang jelas maka tidak terjadi gejala heteroskedasitas.

Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedasitas juga dapat diketahui dengan melakukan uji glejser. Jika variabel bebas signifikan

⁹⁶ S. Santosa, *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, (Yogyakarta: Gramedia, 2000), hlm: 281

secara statistik mempengaruhi variabel terikat maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas.⁹⁷

c. Uji Hipotesis

1) Hipotesis Pertama:

Ho : tidak ada pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja.

Ha : ada pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja.

Untuk menguji hipotesis pertama digunakan rumus Analisis Regresi Sederhana sebagai berikut:⁹⁸

$$Y = a + b (X)$$

Keterangan:

a : konstanta

b : Koefisien regresi

Y : Variabel dependen (variable tak bebas)

X : Variabel independen (variable bebas)

Untuk mencari nilai a dan b dapat menggunakan persamaan berikut:

$$a = \frac{\Sigma Y - b \Sigma X}{n}$$

$$b = \frac{n \Sigma XY - \Sigma X \cdot \Sigma Y}{n \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}$$

⁹⁷ Imam Ghazali, *Aplikasi Multivariate...*, hlm: 105

⁹⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm: 137

Untuk menguji hipotesis pertama diterima atau ditolak, maka dilakukan uji signifikan pada taraf signifikansi 5% dengan $dk=(n-2)$.

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:⁹⁹

$$t = r \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t : nilai yang dicari

n : jumlah sampel

r : koefisien korelasi kepuasan kerja dengan Kepemimpinan Transformasional

Untuk menguji hipotesis pertama didasarkan pada uji t. Jika nilai t hitung untuk variabel kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah lebih besar dari t_{tabel}, maka hipotesis pertama diterima, artinya kepemimpinan transformasional Kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, jika t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel}, maka hipotesis pertama ditolak, berarti kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2) Hipotesis Kedua

Ho : tidak ada pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Ha : ada pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru.

3) Hipotesis Ketiga

⁹⁹ Sudjana, *Metode Statistika...*, hlm: 186

Ho : tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru

Ha : ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru

Untuk menguji hipotesis kedua dan ketiga digunakan rumus analisis regresi berganda sebagai berikut:¹⁰⁰

$$Y' = a + bX_1 + X_2$$

Keterangan:

Y' : Kinerja Guru

X₁ : Kepemimpinan Transformasional

X₂ : Kepuasan Kerja

Untuk mencari nilai a dan b₁, b₂ dapat menggunakan persamaan berikut:

$$\Sigma Y = an + b_1 \Sigma X_1 + b_2 \Sigma X_2$$

$$\Sigma X_1 Y = a \Sigma X_1 + b_1 \Sigma X_1^2 + b_2 \Sigma X_1 X_2$$

$$\Sigma X_2 Y = a \Sigma X_2 + b_1 \Sigma X_2 X_1 + b_2 \Sigma X_2^2$$

Untuk menguji hipotesis diterima atau ditolak, maka dilakukan uji signifikan pada taraf signifikansi 5% dengan dk=(n-2). Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:¹⁰¹

$$t = r \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t : nilai yang dicari

n : jumlah sampel

¹⁰⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm: 137

¹⁰¹ Sudjana, *Metode Statistika...*, hlm: 186

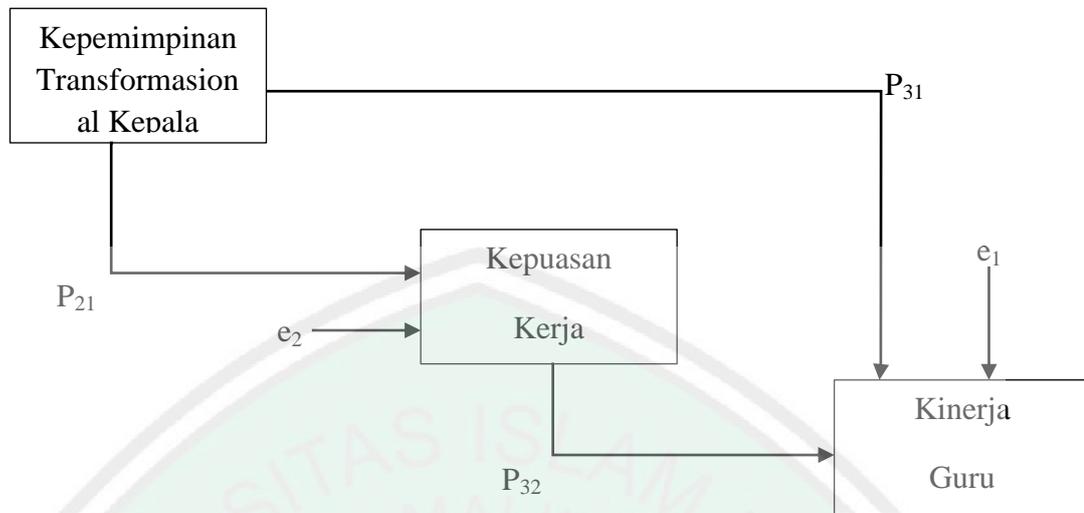
r : koefisien korelasi kinerja guru dengan kepemimpinan transformasional dan kepuasan Kerja

Untuk menguji hipotesis kedua didasarkan pada uji t . Jika nilai t_{hitung} untuk variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah lebih besar dari t_{tabel} , maka hipotesis kedua diterima, berarti kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Sebaliknya, jika t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} , maka hipotesis ketiga ditolak, berarti kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Untuk menguji hipotesis ketiga didasarkan pada uji t . Jika nilai t_{hitung} untuk variabel kepuasan kerja lebih besar dari t_{tabel} , maka hipotesis ketiga diterima, berarti kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Jika t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} , maka hipotesis ketiga ditolak, berarti kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

4) Uji Path Analysis (Analisis jalur)

Analisis jalur ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung variabel eksogen (variabel bebas) terhadap variabel endogen (variabel terikat). Proses pengolahannya penulis menggunakan komputer program SPSS 22.



Gambar 3.1 Bagan Analisis Jalur (*Mediated Path Model*)

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

1. Lokasi Penelitian I

Madrasah Tsanawiyah Negeri I Kota Kediri adalah suatu lembaga pendidikan lanjutan tingkat pertama yang di dalam aktifitasnya bercirikan/bernuansa Islami. Di dalam sejarahnya Madrasah Tsanawiyah Negeri I Kota Kediri berawal dari MTs Swasta yang berada di bawah naungan Pondok Pesantren Al-Islah, dengan dasar pemikiran untuk mempermudah para santri dalam memperoleh ilmu pengetahuan umum. Kemudian dinegerikan oleh pemerintah pada tanggal 02 Maret 1970 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 16 tahun 1970.

Madrasah Tsanawiyah Negeri I Kota Kediri berada di pinggiran Barat Daya Kota Kediri, tepatnya terletak di Desa Bandarkidul, Kecamatan Mojoroto, Kota Kediri. Siswa siswinya mayoritas berasal dari pedesaan dan sekitar lereng Gunung Wilis. Berdasarkan kondisi sosial ekonomi orang tua siswa mayoritas berpenghasilan menengah ke bawah.

Madrasah Tsanawiyah Negeri I Kota Kediri mendapat kepercayaan dan dukungan yang besar dari masyarakat Kota Kediri terbukti animo masyarakat untuk menitipkan putra-putrinya memperoleh pendidikan di MTsN I Kota Kediri semakin tahun meningkat. Hal ini didukung oleh kondisi masyarakat

yang mayoritas beragama Islam dan banyaknya pondok pesantren yang ada di Kota Kediri.

Dalam menjalankan aktifitasnya dan untuk menjaga eksistensinya, Madrasah Tsanawiyah Negeri I Kota Kediri menggunakan motto “Tertib, Disiplin, Berprestasi disamping Cepat, Tepat, Dapat dan Selamat”

2. Lokasi Penelitian II

Madrasah Tsanawiyah Negeri Kediri II merupakan lembaga pendidikan di bawah naungan Departemen Agama yang lahir berdasarkan SK Menteri Agama No. 16/1978 pada tanggal 16 Maret 1978. Ketetapan itu sebagai tindak lanjut dari ditutupnya PGA 6 tahun dan dibukanya PGA baru 3 tahun (tingkat SLTA) sehingga kelas 1, 2, 3 dari PGA 6 tahun itu dialihkan menjadi Sekolah Tingkat Lanjutan Pertama, yang disebut Madrasah Madrasah Tsanawiyah Negeri. Maka kelas 1, 2, 3 PGAN 6 tahun Kediri menjadi MTsN Kediri II.

Visi dari Madrasah Tsanawiyah Negeri Kediri II adalah: “Unggul dalam prestasi, terdidik, terampil dan mandiri serta berakhlakulkarimah berdasarkan iman dan taqwa.”

Misi :

- a. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap peserta didik berkembang secara normal sesuai dengan potensi yang dimiliki.

- b. Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga sekolah.
- c. Mendorong dan membantu setiap peserta didik untuk mengenali potensi dirinya sehingga dapat dikembangkan secara optimal.
- d. Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianut dan budaya bangsa sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak.
- e. Menerapkan manajemen partisipasi dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah.

3. Lokasi Penelitian III

MTs N Mojoroto Kota Kediri merupakan salah satu lembaga formal milik pemerintah yang mempunyai karakter tersendiri yang bertekad untuk ikut mengembangkan, mencerdaskan anak bangsa, melestarikan tradisi, mengembangkan inovasi. MTs N Mojoroto Kota Kediri berkomitmen menyelenggarakan Sistem Management Mutu secara Konsisten dan Akuntabel untuk meningkatkan kualitas Imtaq dan IPTEK yang memiliki daya saing Nasional :

- a. Menghasilkan lulusan yang berimtaq dan beriptek.
- b. Memiliki kurikulum yang bertaraf nasional.
- c. Mewujudkan proses pembelajaran yang efektif, efisien, konstruktif dan inovatif.
- d. Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki kompetensi nasional.

- e. Pemenuhan fasilitas madrasah yang relevan dan berwawasan ke depan.
- f. Berkomitmen menyelenggarakan manajemen berbasis madrasah yang bertaraf nasional.
- g. Pemenuhan pembiayaan pendidikan
- h. Terwujudnya standart penilaian yang bertaraf nasional.
- i. Mewujudkan hubungan yang harmonis dan dinamis antar warga madrasah dan masyarakat.
- j. Menciptakan lingkungan madrasah yang green and clean.

Visi dari Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Kediri yaitu:

“Terbentuknya siswa yang beriman, bertaqwa, berilmu, berkualitas dan Berbudaya.”

Indikator :

- a. Berprestasi di bidang akademik
- b. Berprestasi di bidang seni dan budaya
- c. Berprestasi dalam bidang ketrampilan ilmu pengetahuan dan teknologi
- d. Berprestasi dalam bidang bahasa (Inggris & Arab)
- e. Menghayati dan mengamalkan ajaran agama Islam secara Kaffah
- f. Istiqomah dalam melakukan kebaikan
- g. Berakhlakul karimah dalam semua tindakan

Misi

- a. Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang berorientasi pada peningkatan IMTAQ dan IPTEK

- b. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan kreatif
- c. Melaksanakan pembinaan dan pembiasaan dalam melaksanakan ibadah *yaumiyyah*, tartil qur'an serta akhlakul karimah dengan memanfaatkan tempat ibadah sebagai laboratorium keagamaan.
- d. Menerapkan manajemen parsipatif dengan melibatkan seluruh Madrasah dan komite.
- e. Menerapkan madrasah yang bersih, nyaman dan kondusif untuk belajar
- f. Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler yang efektif, efisien, dan berdayaguna untuk menumbuh kembangkan potensi siswa.
- g. Mewujudkan hubungan yang harmonis dan dinamis antar warga Madrasah dan masyarakat.
- h. Mengembangkan kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual yang seimbang.

B. Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner sebanyak 131 responden (*responden rate 100%*) yang tersebar di Madrasah Tsanawiyah se-Kota Kediri. Data dari penelitian ini adalah data primer karena diperoleh langsung dari nara sumber. Data penelitian ini dibedakan menjadi 3, yaitu: kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Berikut ini akan disajikan mengenai identitas dan deskripsi responden berdasarkan data penelitiannya.

Deskripsi data terdiri dari karakteristik responden dan deskripsi tiga variable yang meliputi kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kepuasan kerja, dan kinerja guru.

Demografi responden dalam penelitian ini meliputi karakteristik responden dan analisis statistik deskriptif empat variabel yang meliputi kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Adapun pembahasan mengenai masing-masing analisis deskriptif adalah sebagai berikut:

1. Demografi responden mencakup jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia, lama mengajar, serta status jabatan.
 - a. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dibedakan dua yaitu laki-laki dan perempuan. Hasil analisis data berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	48	36.6	36.6	36.6
Perempuan	83	63.4	63.4	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar responden (%) mempunyai jenis kelamin perempuan sebanyak 83 guru (63,4%) dan laki-laki sebanyak 48 guru (36,6%).

b. Pendidikan Terakhir

Dalam penelitian ini, pendidikan terakhir responden dikelompokkan menjadi 2 yaitu: S1 dan S2. Hasil analisis data berdasarkan pendidikan terakhir dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.2 Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	104	79.4	79.4	79.4
	S2	27	20.6	20.6	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 104 guru (79,4%) adalah lulusan S1 dan sejumlah 27 guru (20,6%) adalah lulusan S2.

c. Usia

Dalam penelitian ini usia responden dikelompokkan menjadi lima kelompok, seperti tercantum pada tabel berikut :

Tabel 4.3 Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-28	9	6.9	6.9	6.9
	29-36	10	7.6	7.6	14.5
	37-44	29	22.1	22.1	36.6
	45-52	72	55.0	55.0	91.6
	53-60	11	8.4	8.4	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar usia responden (%) di rentang 45-52 tahun sebanyak 72 guru. Dan yang kedua di rentang usia 37-44 tahun, yaitu sebanyak 29 guru (22,1%). Jadi dapat disimpulkan bahwa dari Madrasah Tsanawiyah se-Kota Kediri yang diteliti kebanyakan guru-guru memiliki usia diantara 45-52 tahun sebanyak 72 guru (55%).

d. Lama Mengajar

Dalam penelitian ini usia responden dikelompokkan menjadi lima kelompok, seperti tercantum pada tabel berikut :

Tabel 4.4 Lama Mengajar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-7	15	11.5	11.5	11.5
	8-14	35	26.7	26.7	38.2
	15-21	52	39.7	39.7	77.9
	22-28	24	18.3	18.3	96.2
	29-35	5	3.8	3.8	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar lama mengajar responden (%) di rentang 15-21 tahun sebanyak 52 guru. Dan yang kedua di rentang 8-14 tahun, yaitu sebanyak 35 guru (26,7%). Jadi dapat disimpulkan bahwa dari Madrasah Tsanawiyah se-Kota Kediri yang diteliti kebanyakan guru-guru memiliki rentang lama mengajar diantara 15-21 serta 8-14 tahun sebanyak 87 guru.

e. Status Jabatan

Dalam penelitian ini, status jabatan responden dikelompokkan menjadi 2 yaitu: PNS dan GTT. Hasil analisis data berdasarkan status jabatan dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.5 Status Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PNS	112	85.5	85.5	85.5
	GTT	19	14.5	14.5	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 112 guru (85,5%) adalah PNS dan sejumlah 19 guru (14,5%) adalah GTT.

2. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel bertujuan untuk menggambarkan karakteristik responden dalam hal masing-masing variabel, yaitu kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Berikut hasil deskripsi variabel:

a. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Tabel 4.6

Kategori Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kategori	Nilai Interval	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Transformatif	137-160	42	32,1
Transformatif	111-136	88	67,2
Cukup Transformatif	85-110	1	0,8
Tidak Transformatif	58-84	0	0
Sangat Tidak Transformatif	32-57	0	0

b. Kepuasan Kerja

Tabel 4.7 Kategori Kepuasan Kerja

Kategori	Nilai Interval	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tinggi	179-210	23	17,6
Tinggi	115-178	103	78,6
Sedang	111-144	5	3,8
Rendah	77-110	0	0
Sangat Rendah	42-76	0	0

c. Kinerja Guru

Tabel 4.8 Kategori Kinerja Guru

Kategori	Nilai Interval	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tinggi	137-160	39	29,8
Tinggi	111-136	89	67,9
Sedang	85-110	3	2,3
Rendah	58-84	0	0
Sangat Rendah	32-57	0	0

C. Analisis Data

1. Uji Prasyarat

Uji prasyarat dalam penelitian ini adalah uji normalitas dan uji lineritas.

a. Uji Normalitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah pengamatan berdistribusi secara normal atau tidak, uji ini menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test. Hasil uji Normalitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.9

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		127
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	6.61280975
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.070
	Negative	-.055
Test Statistic		.070
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan hasil output dapat dilihat bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang linear atau tidak dengan kinerja guru.

Tabel 4.10
Uji Linearitas Variabel Kepemimpinan Transformasional dengan
Kepuasan Kerja

ANOVA Table

			Sum of	df	Mean	F	Sig.
			Squares		Square		
Kepuasan Kerja * Kepemimpinan Transformasional	Between	(Combined)	17195.269	40	429.882	4.212	.000
	Groups	Linearity	8482.941	1	8482.941	83.107	.000
		Deviation from Linearity	8712.328	39	223.393	2.189	.001
	Within Groups		8778.243	86	102.073		
Total			25973.512	126			

Tabel 4.11
Uji Linearitas Variabel Kepemimpinan Transformasional dengan
Kinerja Guru

ANOVA Table

			Sum of	df	Mean	F	Sig.
			Squares		Square		
Kinerja Guru * Kepemimpinan Transformasional	Between	(Combined)	10281.890	40	257.047	4.271	.000
	Groups	Linearity	4487.158	1	4487.158	74.559	.000
		Deviation from Linearity	5794.732	39	148.583	2.469	.000
	Within Groups		5175.717	86	60.183		
Total			15457.606	126			

Tabel 4.12 Uji Linearitas Variabel Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru

ANOVA Table

			Sum of	df	Mean	F	Sig.
			Squares		Square		
Kinerja Guru * Kepuasan Kerja	Between	(Combined)	12446.422	46	270.574	7.189	.000
	Groups	Linearity	9785.437	1	9785.437	259.976	.000
		Deviation from Linearity	2660.985	45	59.133	1.571	.039
	Within Groups		3011.184	80	37.640		
Total			15457.606	126			

Interprestasinya adalah: lihat kolom Sig. pada baris Linearity di Table Anova, jika nilainya $< 0,05$ maka bersifat linear sehingga dapat disimpulkan memenuhi syarat linearitas.

Pada tiga tabel di atas nilai signifikansi yang diperoleh dari uji linearitas menunjukkan bahwa antara variabel Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Guru, serta Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru adalah 0,000. Karena nilai $0,000 < 0,05$ maka hubungan antar variabel tersebut dapat dikatakan linear.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Uji Heterokedasitas dan Uji Multikolinearitas.

a. Uji Heteroskedasitas

Suatu asumsi penting dari model regresi linier klasik adalah bahwa gangguan (disturbance) yang muncul dalam regresi adalah homoskedastisitas, yaitu semua gangguan tadi mempunyai varian yang sama. Hasil uji Heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.13 Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.916	4.995		.784	.435
Kepemimpinan Transformasional	.054	.040	.145	1.338	.183
Kepuasan Kerja	-.036	.032	-.120	-1.110	.269

a. Dependent Variable: RES2

Berdasarkan hasil output dapat dilihat nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebesar 0,183. Untuk variabel kepuasan kerja nilai signifikansinya sebesar 0,269. Karena nilai signifikansi dari ketiga variabel lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

b. Uji Multikolinearitas

Hasil Uji Multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.14 Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	22.198	7.830		2.835	.005		
	Kepemimpinan Transformasional	.121	.063	.125	1.911	.058	.673	1.485
	Kepuasan Kerja	.559	.050	.724	11.086	.000	.673	1.485

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan hasil output maka dapat dinilai tolerance pada variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai sebesar 0,673, sedangkan untuk variabel kepuasan kerja yaitu sama memiliki nilai sebesar 0,673. Jadi nilai tolerance kedua variabel tersebut memiliki nilai lebih dari 0,1. Sedangkan nilai VIF variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai sebesar 1,485, sedangkan untuk kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 1,485. Jadi nilai VIF pada kedua variabel tersebut memiliki nilai < 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolonieritas.

D. Pengujian Hipotesis

Pengujian penelitian ini menggunakan *Analysis Path*. Untuk menguji hipotesis pertama, penulis menggunakan analisis Regresi Linier Sederhana.

1. Pengujian Hipotesis I

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja.

Ho: Tidak ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja

Ha: Ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja

Tabel 4.15 ANOVA Uji Hipotesis I

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8482.941	1	8482.941	60.625	.000 ^b
	Residual	17490.571	125	139.925		
	Total	25973.512	126			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.16 Coefficients Uji Hipotesis I

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	73.624	12.236		6.017	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.717	.092	.571	7.786	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Tabel 4.17 Model Summary Uji Hipotesis I

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571 ^a	.327	.321	11.829

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan Tabel 4.16 diatas dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja ($B = 0,092$; signifikansi $0,000 < 0,05$) dengan F hitung 60,625. Dengan demikian ha diterima, yang berarti bahwa “Ada pengaruh yang positif signifikan variabel kepemimpinan tranformasional terhadap Kepuasan Kerja”.

2. Pengujian Hipotesis II

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Ho: Tidak ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru

Ha: Ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru

Hasil output dari SPSS dengan Regresi Linear Berganda sebagai berikut :

Tabel 4.18 ANOVA Uji Hipotesis II

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9947.720	2	4973.860	111.937	.000 ^b
	Residual	5509.886	124	44.435		
	Total	15457.606	126			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.19 Coefficients Uji Hipotesis II

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	22.198	7.830		2.835	.005
	Kepemimpinan Transformasional	.121	.063	.125	1.911	.058
	Kepuasan Kerja	.559	.050	.724	11.086	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Tabel 4.20 Model Summary Uji Hipotesis II

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.802 ^a	.644	.638	6.666

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan Tabel 4.19 diatas dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru ($B = 0,121$; signifikansi $0,058 < 0,05$) dengan F hitung 111,937. Dengan demikian ha ditolak, yang berarti bahwa “tidak ada pengaruh yang positif signifikan variabel kepemimpinan tranformasional terhadap Kinerja Guru”.

Berdasarkan tabel 4.19 di atas dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru ($B = 0,559$; signifikansi $0,000 < 0,05$) dengan F hitung 111,937. Dengan demikian hipotesis diterima, yang berarti

bahwa “Ada pengaruh yang positif signifikan variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru “.

3. Pengujian Hipotesis III

Pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru.

Ho: tidak ada pengaruh positif signifikan hubungan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja.

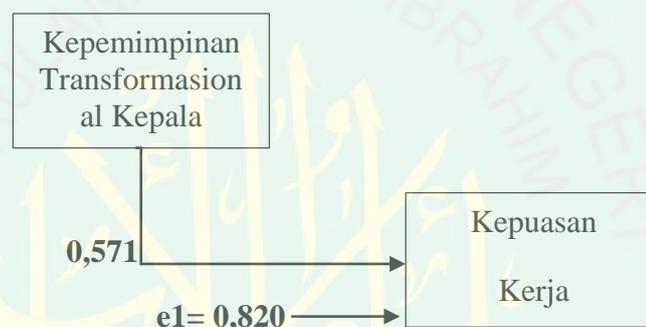
Ha: Ada pengaruh positif signifikan hubungan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja.

Agar lebih mudah dalam menganalisis hipotesis ketiga, penulis akan membagi menjadi dua tahap interpretasi yakni 1) Tahap Menghitung Koefisien Jalur. 2) Tahap Uji Hipotesis dan Pembuatan Kesimpulan.

a. Menghitung Koefisien Jalur

Pada tahap ini kita akan menghitung Koefisien Jalur Model I dan Koefisien Jalur Model II, adapun penjelasannya sebagai berikut ini. Koefisien Jalur Model I: Mengacu pada output Regresi Model I yaitu tabel 4.16 pada bagian tabel Coefficients dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah yaitu 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa Regresi Model I, yakni variabel X berpengaruh signifikan terhadap Y. Besarnya nilai R² atau R Square yang terdapat

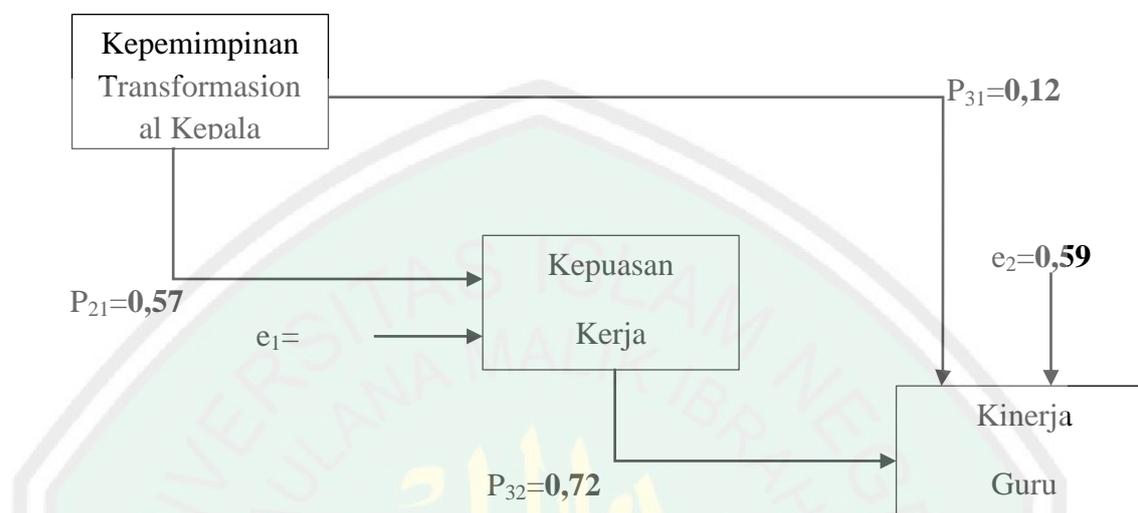
pada tabel 4.17 Model Summary adalah sebesar 0,327, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X terhadap Y adalah sebesar 32,7% sementara sisanya 67,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, untuk nilai e1 dapat dicari dengan rumus $e1 = \sqrt{(1 - 0,327)} = 0,820$. Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur I sebagai berikut:



Gambar 4.1 Bagan Analisis Jalur I (*Mediated Path Model*)

Koefisien Jalur Model II : Berdasarkan output Regresi Model II pada bagian tabel 4.19 Coefficients, diketahui bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu $X = 0,058 > 0,05$ dan $Y = 0,000 < 0,05$. Hasil ini memberi kesimpulan bahwa Regresi Model II, yakni variabel X tidak berpengaruh signifikan terhadap Z sedangkan Y berpengaruh signifikan terhadap Z. Besarnya nilai R² atau R Square yang terdapat pada tabel 4.20 Model Summary adalah sebesar 0,644 hal ini menunjukkan bahwa kontribusi X dan Y terhadap Z adalah sebesar 64,4% sementara sisanya 35,6% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak

diteliti. Sementara untuk nilai $e_2 = \sqrt{(1 - 0,644)} = 0,596$. Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur II sebagai berikut:



Gambar 4.2 Bagan Analisis Jalur II (Mediated Path Model)

b. Tahap Uji Hipotesis Dan Pembuatan Kesimpulan

- 1) Analisis pengaruh X terhadap Y: dari analisis di atas diperoleh nilai signifikansi X sebesar $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X terhadap Y.
- 2) Analisis Pengaruh X terhadap Z: dari analisa diperoleh nilai signifikansi X sebesar $0,058 > 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung tidak terdapat pengaruh signifikan X terhadap Z. Sedangkan analisis pengaruh Y terhadap Z diperoleh bahwa nilai signifikansi Y sebesar $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Y terhadap Z.

- 3) Analisis Pengaruh X melalui Y terhadap Z: diketahui pengaruh langsung yang diberikan X terhadap Z sebesar 0,125. Sedangkan pengaruh tidak langsung X melalui Y terhadap Z adalah perkalian antara nilai beta X terhadap Y dengan nilai beta Y terhadap Z yaitu : $0,571 \times 0,724 = 0,413$. Maka pengaruh total yang diberikan X terhadap Z adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu : $0,125 + 0,413 = 0,538$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,125 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,538 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X melalui Y mempunyai pengaruh signifikan terhadap Z.

Dari serangkaian pembahasan atas hasil di atas, kita dapat menarik kesimpulan bahwa hipotesis yang berbunyi “Ada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y) serta Kinerja Guru (Z)” dapat **diterima**.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja telah dipelajari secara paralel oleh para peneliti dalam banyak lapangan pekerjaan termasuk didalamnya kepuasan kerja seorang tenaga pendidik. Secara umum, kebanyakan hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam sebuah organisasi yang mengadopsi tipe manajemen partisipatif, dengan penekanan terhadap komunikasi dan penghargaan kepada bawahan, memberikan hasil akhir yang memuaskan dan berakibat pada keberhasilan organisasi.¹⁰² Walder juga mendukung bahwa sifat-sifat kepemimpinan transformasional yang umum terjadi di budaya barat, berdampak signifikan terhadap kinerja bawahan.¹⁰³ Sifat-sifat pemimpin transformasional tersebut termasuk di dalamnya pemberdayaan serta visi yang jelas, yang telah berkorelasi dengan kepuasan kerja yang tinggi.¹⁰⁴

Dari hasil analisis hasil perhitungan data penelitian ini, didapatkan nilai signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah kurang dari 0.05, yang berarti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini terbukti bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap peningkatan

¹⁰² McKinnon, L.J., Harrison, L.G., Chow, W.C., Wu, A. (2003), *Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan. International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44

¹⁰³ Walder, S. (1995). *China's transitional economy, interpreting its significance. The China Quarterly*, 144, 963-980

¹⁰⁴ Iverson, R., Roy, P. (1994). *A casual model of behavioral commitment evidence from a study of Australian blue-collar employees. Journal of Management*, 20(1), 15-41.

kepuasan kerja guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa makin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala madrasah, maka bisa dipastikan tingkat kepuasan kerja guru meningkat, demikian sebaliknya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Barling dkk, dalam Jurnal Internasionalnya yang menemukan bahwa penerapan program pelatihan kepemimpinan transformasional kepada para manajer, menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap persepsi bawahan kepada kepemimpinan transformasional atasannya.¹⁰⁵ Gerstner dan Day juga menemukan hubungan yang signifikan antara pertukaran pemimpin yang transformasional terhadap kinerja, kepuasan kerja, kejelasan peran, serta kompetensi anggota.¹⁰⁶

Hal senada juga terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Manning yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja, selain itu dalam penelitiannya juga mengizinkan seorang rekan kerja perempuan untuk menjalankan kepemimpinan.¹⁰⁷ Kark, Shamir dan Chen juga (2003) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif terhadap kepercayaan staf serta pemberdayaan mereka dan diketahui bahwa *personal identification* (mengenal staf secara pribadi) memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepercayaan staf pada

¹⁰⁵ Barling, J., Weber, T., Kelloway, E.K. (1996). *Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment*. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832

¹⁰⁶ Gestner, C.R., Day, D. (1997). *Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues*. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.

¹⁰⁷ Tracey Manning, *Gender, Managerial Level, Transformational Leadership and Work Satisfaction*, Vol 17, No. 5, 2002, hlm: 207-216

pemimpinnya, sedangkan *social identification* (mengenal staf secara social) memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan bawahan.¹⁰⁸ Penelitian yang dilakukan Awamleh dan Al-Dmour (2004) juga menunjukkan bahwa dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transaksional maupun gaya kepemimpinan transformasional sama-sama mempengaruhi kepuasan kerja staf, namun jenis kepemimpinan transformasional lebih memiliki efek positif yang lebih signifikan secara statistik.¹⁰⁹

Awamleh dkk. bahkan menemukan hasil yang menarik dalam studi mereka tentang para staf. Secara khusus, penelitian mereka menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan manajer cenderung meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja staf. Sewaktu manajer menjalankan kepemimpinan karismanya, memberikan inspirasi, melakukan pertimbangan individu, serta menstimulasi intelektual, para staf menimbulkan reaksi yang positif. Kualitas transformasional semacam itu menstimulasi tingkat kebutuhan bawahan yang tinggi dan menghasilkan perasaan puas.¹¹⁰ Hasil tersebut diperkuat lagi dengan penelitian-penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan, seperti yang dilakukan Bass dan Avolio (1990).¹¹¹ Menurut penulis, perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahan tercermin dalam sikap positif mereka terhadap

¹⁰⁸ Kark, R., Shamir, B., Chen, C. (2003). *The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.

¹⁰⁹ Awamleh, R., Al-Dmour, H. (2004). *The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Self-Perceived Performance of Banking Employees: The Case of Jordan*. *International Business & Economics Research Journal*, 3, 29-42.

¹¹⁰ Awamleh, R., Evans, J., Mahate, A. (2005). *A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector*. *Journal of Comparative International Management*, 8(1), 3-19.

¹¹¹ Bass, B.M., Avolio, B.J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development*. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.

pekerjaan dan kondisi kerja, yang akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.

Dengan demikian temuan penelitian ini mengidentifikasi bahwa upaya seorang kepala madrasah untuk mewujudkan visi dan misi madrasah tidak hanya melakukan penyusunan perencanaan kerja yang strategis saja tetapi juga bagaimana mengembangkan tenaga pendidik yang ada untuk membantu tercapainya visi dan misi madrasah. Tenaga pendidik dalam sebuah madrasah merupakan aset yang dimiliki oleh madrasah, maka sudah seharusnya kebijakan-kebijakan madrasah perlu memperhatikan kesejahteraan tenaga pendidiknya baik dari segi pendapatan, karakteristik pekerjaan, rekan kerja, serta peluang karir tenaga pendidik. Penting sekali bagi kepala madrasah memperhatikan kepuasan kerja tenaga pendidiknya. Karena dengan hal ini madrasah dapat menciptakan tenaga pendidik yang memiliki semangat kerja yang tinggi dan secara bersamaan kinerja tenaga pendidik juga akan meningkat. Selain itu juga dapat terbentuknya kelompok kerja yang solid dan terjalinnya hubungan yang baik antara kepala madrasah dengan tenaga pendidik dan antara tenaga pendidik yang satu dengan yang lainnya.

Dari hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional jika dilakukan oleh kepala madrasah, maka dapat berperan penting terhadap peningkatan kepuasan kerja. Sehingga semakin tinggi seorang kepala madrasah melakukan tugasnya dengan model kepemimpinan transformasional yaitu dengan memberikan: *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasi), *intellectual stimulus* (stimulus

intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individu) secara terus menerus, maka dapat dipastikan meningkatnya kepuasan kerja bagi para tenaga pendidik.

B. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berhubungan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru. Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.¹¹² Peran kepala madrasah ini menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala madrasah, yang menghendaki dukungan motivasi kerja dan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Persepsi tentang kepemimpinan transformasional adalah sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi.¹¹³ Menurut Nguni, mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memerlukan peningkatan level motivasi dari para pengikut melebihi nilai yang dipertukarkan dan melebihi dari apa yang diharapkan oleh para pengikut, dengan demikian para pengikut dapat mencapai kinerja pada level yang lebih tinggi dan terwujudnya aktualisasi diri. Karakteristik penting dari

¹¹² Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional ...*, hlm: 52

¹¹³ J. Antonakis, B.J. Avolio, and N. Sivasubramaniam, *Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, *The Leadership Quarterly*, Vol 14, No 2, 2003, hlm: 261-295

kepemimpinan transformasional meliputi: (a) menantang status quo, (b) terlibat dalam pembuatan visi untuk masa depan organisasi, dan (c) mempromosikan perubahan yang tepat dalam nilai-nilai, sikap dan perilaku pengikut dengan menggunakan taktik dan strategi pemberdayaan.¹¹⁴ Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu meningkatkan motivasi pengikut, dan memperlakukan mereka sebagai manusia seutuhnya.¹¹⁵ Bass menambahkan, kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi para pengikutnya dalam mencapai tujuan lembaga serta mengembangkan minat dalam bekerja.¹¹⁶ Luthans, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa organisasi menuju kinerja yang tinggi dalam menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.¹¹⁷ Hal ini dipertegas oleh Hartanto, yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan metode untuk mempengaruhi orang lain, agar mau dan rela memunculkan kebijakan dan kapabilitas terbaiknya di dalam proses penciptaan nilai, sehingga secara tidak langsung akan berdampak pada meningkatnya kinerja lembaga.¹¹⁸

Agustina Ritawati, dalam jurnalnya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja bawahan.¹¹⁹ Lebih lanjut, Jagarin Pane dan Sih Darmi Astuti, dalam jurnalnya

¹¹⁴ S.C. Nguni, *A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools*, Doctoral thesis, (Universiteit Nijmegen, 2005), hlm: 245

¹¹⁵ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory*, hlm. 185

¹¹⁶ Bernard M. Bass & Stogdill's ..., hlm. 195

¹¹⁷ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi ...*, hlm. 653

¹¹⁸ Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru ...*, hlm. 512

¹¹⁹ Agustina Ritawati, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya*, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen Januari 2013, Vol. 9 No.1, hal. 82-93

membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bawahan. Dalam jurnalnya mereka juga menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan, mampu memberikan pengaruh untuk meningkatkan kinerja bawahan. Tingkat profesionalisme kepemimpinan akan membawa lembaga mampu bersaing dalam era kompetisi yang demikian ketat saat ini. Untuk memotivasi bawahan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik, pimpinan harus mengkomunikasikan harapan-harapan, memberikan pekerjaan yang menantang dan membangun rasa percaya diri karyawan. Pimpinan juga memberikan perhatian kepada karyawan secara pribadi misalnya kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berkembang, memberi penghargaan dan nasehat. Disamping itu pimpinan juga mampu merangsang cara pandang intelektualitas karyawan dengan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan.¹²⁰ Dalam penelitian yang dilakukan Sumarno, juga menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dengan pengaruh sebesar 25,80%.¹²¹ Dari beberapa penjelasan penelitian sebelumnya, dapat difahami bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan individu untuk senantiasa bekerja tinggi dan mampu membawa lembaga ke arah yang lebih baik dalam menghadapi dunia yang semakin kompetitif. Dengan demikian akan tercapai kinerja organisasi seperti yang diharapkan.

¹²⁰ Jagarin Pane dan Sih Darmi Astuti, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan*, Vol 6 Edisi 1, Maret 2009 hal 67 -85

¹²¹ Sumarno, *Tesis: Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes*, (Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2009), hlm. 77

Penelitian ini bertentangan dengan pendapat para ahli dan beberapa hasil penelitian sebelumnya sebagaimana telah disebut di atas. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis dalam penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan kinerja guru. Ini dapat dilihat dari pengujian hipotesis kedua tentang pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru menunjukkan nilai $B = 0,121$ dan nilai t hitung menunjukkan nilai $1,911$ dengan signifikansi $0,058$ hal ini berarti bahwa tidak ada pengaruh yang positif signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru. Dari hasil tersebut dapat dijelaskan, bahwa kepala madrasah melalui gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkannya belum tentu mempengaruhi kinerja bawahannya secara langsung. Jadi seorang kepala madrasah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional seperti melakukan pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*individualized consideration*) berdasarkan hasil penelitian ini belum tentu berpengaruh terhadap kinerja guru.

Namun hasil yang berbeda ditunjukkan pada pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja guru. Berdasarkan tabel 5.15 dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru ($B = 0,559$; signifikansi $0,000 < 0,05$) dengan F hitung $111,937$. Dengan demikian hipotesis diterima, yang berarti bahwa “Ada pengaruh yang positif signifikan variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru.” Hal ini menjelaskan bahwa adanya kepuasan kerja

yang dirasakan guru mampu memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja guru itu sendiri. Indikator yang paling besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja adalah adanya kerjasama yang baik antara guru, hal ini perlu dijaga guna menjaga stabilitas hubungan antar guru.

Hal tersebut didukung penjelasannya oleh Hughes *et al.* menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk lembaga. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam aktivitas yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam lembaga. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif. Ketidakpuasan juga alasan utama seseorang meninggalkan lembaga.¹²²

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Agustina Ritawati yang menyebutkan jika kepuasan kerja memiliki hubungan dengan kinerja bawahan.¹²³ Hal senada juga diungkapkan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, bahwa kepuasan kerja bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

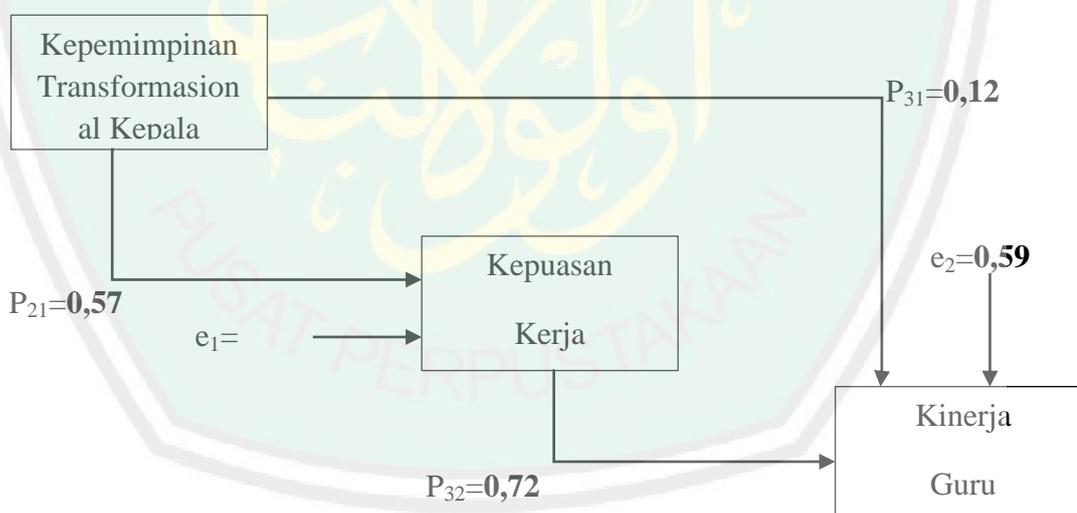
¹²² R.L. Hughes, R.C. Ginnett, and G.J. Curphy, *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), hlm: 337

¹²³ Agustina Ritawati, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya*, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen Januari 2013, Vol. 9 No.1, hal. 82-93

kinerja lembaga, artinya bahwa secara umum kepuasan kerja bawahan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja lembaga.¹²⁴

C. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan jalur yang signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik adalah kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja. Dengan nilai koefisien jalur pengaruh total sebesar 0,538 yang mengandung arti bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung dan bersifat positif melalui kepuasan kerja sebagai mediator “penguat” terhadap kinerja guru di MTs Negeri se-Kota Kediri.



Gambar 5.1 Bagan Analisis Jalur Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

¹²⁴ Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 124-135

Kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru, tetapi juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja guru yaitu melalui kepuasan kerja sebagai perantara atau mediasi. Besarnya pengaruh langsung ditunjukkan dengan nilai P_{31} yaitu sebesar 0,125 sedangkan pengaruh tak langsungnya sebesar 0,538. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa pengaruh tak langsung lebih besar daripada pengaruh langsungnya. Posisi kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* atau perantara untuk gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan memperkuat pengaruh yang sudah ada.

Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa bila kepemimpinan transformasional seorang kepala madrasah diterapkan dengan baik dalam mempengaruhi para guru, dan meningkatkan motivasi, dan rangsangan intelektual maupun pertimbangan secara individu yang diarahkan pada upaya pencapaian tujuan bersama maka pengaruhnya akan meningkatkan kepuasan kerja tenaga pendidik secara langsung, serta meningkatkan kinerja tenaga pendidik secara tidak langsung.

Temuan penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nono Harsono dalam Jurnalnya yang berjudul, “Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”. Nono Harsono menyebutkan dalam jurnalnya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan secara tidak langsung terhadap variabel kinerja karyawan. Selain itu juga Nono Harsono juga menambahkan bahwa variabel kepuasan kerja berperan tidak

signifikan sebagai pemediasi antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan.¹²⁵ Dalam pembahasannya, dia menyebutkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, faktor keadilan pengupahan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Hal tersebut selaras dengan yang diungkapkan Castilo dan Cano¹²⁶ dalam jurnalnya yang berjudul *Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty*, mereka menjelaskan bahwa gaji (*salary*) yang merupakan salah satu indikator kepuasan kerja termasuk faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Seorang pemimpin transformasional dengan kemampuan *Individualized Consideration*-nya akan memberikan penghargaan lebih terhadap bawahan yang sungguh-sungguh bekerja keras untuk organisasi.

Penelitian hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan juga ditunjang oleh studi yang telah dilakukan oleh Bass yang mendasarkan pada pemikiran bahwa pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan, kepemimpinan transformasional juga menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para karyawan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, dengan begitu karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih semangat dan

¹²⁵ Nono Harsono, *Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, ISBN: 978-602-19568-4-7, hlm: 286

¹²⁶ J.X. Castillo and J. Cano, *Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty*, *Journal of Agricultural Education*, 2004, Vol 45, No 3, pp. 65-74.

meningkatkan produktivitas sehingga akan mengarah kepada kepuasan kerja karyawan.¹²⁷

Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika mereka membantu menyingkahkan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi, dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan group, organisasi, maupun masyarakat.¹²⁸ Rivai dan Mulyadi mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.¹²⁹ Dari pendapat tersebut dapat di jelaskan lagi bahwa seorang pemimpin yang melakukan pendekatan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional akan secara totalitas memberikan dirinya untuk kemajuan sebuah lembaga atau organisasi serta dibarengi dengan memberikan kesadaran terhadap bawahan akan pentingnya tujuan atau visi bersama, namun dengan tetap mempertimbangkan kesejahteraan bawahannya. Terpenuhinya apa yang dibutuhkan bawahan, sangat dimungkinkan untuk menunjukkan hasil kerja yang signifikan positif.

¹²⁷ B.M. Bass, 1990, *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*, Free Press, New York, hlm: 142

¹²⁸ Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2008), hlm: 295

¹²⁹ V Rivai dan D Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku...*, hlm: 132

Selain pendapat diatas, Antonakis et al. juga mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi.¹³⁰ Sehubungan dengan itu, maka penting bagi kepala madrasah untuk memahami beberapa karakteristik model kepemimpinan transformasional seperti mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, berani, mempercayai orang, sebagai motor penggerak nilai, pembelajar sepanjang masa, memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, serta yang terakhir visioner.¹³¹

Sehingga dapat di simpulkan dari hipotesis ketiga ini, bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru, hubungan kerja yang baik antara guru dengan kepala madrasah, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam lembaga pendidikan, yang akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak termasuk guru. Guru akan merasa puas apabila bekerja dengan kondisi atau situasi yang baik sesuai dengan harapan guru tersebut. Setelah kepuasan kerja guru terpenuhi dengan baik, akan berpengaruh terhadap kinerja guru. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja guru dan selanjutnya setelah guru merasa puas maka kinerja guru tersebut akan meningkat. Guru dengan tingkat kepuasan kerja

¹³⁰ J. Antonakis, B.J. Avolio, and N. Sivasubramaniam, *Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, *The Leadership Quarterly*, Vol 14, No 2, 2003, hlm: 261-295

¹³¹ F Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm: 653-654

tinggi yang disebabkan karena penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kinerja guru yang bersangkutan.



BAB VI

PENUTUP

Setelah dilakukan analisis hasil penelitian dan pembahasan terhadap hasil penelitian tersebut, maka pada bagian ini akan diuraikan kesimpulan dari pembahasan dan juga saran-saran yang dipandang perlu sebagai masukan bagi pihak-pihak terkait dalam rangka peningkatan kinerja guru.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Gambaran kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang dipersepsikan responden tergolong kategori kepala madrasah yang transformatif, kepuasan kerja para guru yang dipersepsikan responden tergolong kategori tinggi, dan kinerja guru MTs Se-Kota Kediri yang dipersepsikan responden juga tergolong kategori tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kepuasan kerja, dan juga kinerja guru di MTs Se-Kota Kediri sudah baik.
2. Ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru MTs Se-Kota Kediri. Semakin baik kepemimpinan transformasional kepala madrasah, maka kepuasan kerja guru akan semakin meningkat.
3. Tidak ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs Se-Kota Kediri. Namun pada variabel

kepuasan kerja terhadap kinerja guru terdapat pengaruh positif signifikan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja guru, maka kinerja guru juga akan semakin meningkat.

4. Pengaruh tidak langsung yaitu antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (mediasi) memiliki nilai pengaruh yang lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung tanpa menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

B. Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritis

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, maka dapat dikemukakan implikasi hasil penelitian yang mengungkap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. Dari satu variabel bebas, dua variabel terikat dan tiga hipotesis yang dikemukakan membuktikan ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru.

Berdasarkan hasil tersebut, maka teori-teori yang dapat mendasari adalah sebagai berikut: Andrew G. Walder (1995) dalam penelitiannya *China's Transitional Economy: Interpreting Its Significance*, dia mengemukakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan transformasional yang umum terjadi di budaya barat, berdampak signifikan terhadap kinerja bawahan. Barling dkk, dalam Jurnal Internasionalnya yang menemukan bahwa penerapan program pelatihan kepemimpinan transformasional kepada para manajer,

menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap persepsi bawahan kepada kepemimpinan transformasional atasannya. Gerstner dan Day juga menemukan hubungan yang signifikan antara pertukaran pemimpin yang transformasional terhadap kinerja, kepuasan kerja, kejelasan peran, serta kompetensi anggota. Hal senada juga terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Manning yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja, selain itu dalam penelitiannya juga mengizinkan seorang rekan kerja perempuan untuk menjalankan kepemimpinan. Awamleh dkk. bahkan menemukan hasil yang menarik dalam studi mereka tentang para staf. Secara khusus, penelitian mereka menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan manajer cenderung meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja staf. Sewaktu manajer menjalankan kepemimpinan karismanya, memberikan inspirasi, melakukan pertimbangan individu, serta menstimulasi intelektual, para staf menimbulkan reaksi yang positif. Kualitas transformasional semacam itu menstimulasi tingkat kebutuhan bawahan yang tinggi dan menghasilkan perasaan puas.

Menurut Nguni, mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memerlukan peningkatan level motivasi dari para pengikut melebihi nilai yang dipertukarkan dan melebihi dari apa yang diharapkan oleh para pengikut, dengan demikian para pengikut dapat mencapai kinerja pada level yang lebih tinggi dan terwujudnya aktualisasi diri. Karakteristik penting dari kepemimpinan transformasional meliputi: (a) menantang status quo, (b)

terlibat dalam pembuatan visi untuk masa depan organisasi, dan (c) mempromosikan perubahan yang tepat dalam nilai-nilai, sikap dan perilaku pengikut dengan menggunakan taktik dan strategi pemberdayaan. Luthans, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa organisasi menuju kinerja yang tinggi dalam menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Hal ini dipertegas oleh Hartanto, yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan metode untuk mempengaruhi orang lain, agar mau dan rela memunculkan kebijakan dan kapabilitas terbaiknya di dalam proses penciptaan nilai, sehingga secara tidak langsung akan berdampak pada meningkatnya kinerja lembaga.

Namun penelitian ini bertentangan dengan beberapa pendapat di atas, kepala madrasah melalui gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkannya belum tentu mempengaruhi kinerja bawahannya secara langsung. Jadi seorang kepala madrasah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional seperti melakukan pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*individualized consideration*) berdasarkan hasil penelitian ini belum tentu berpengaruh terhadap kinerja guru.

Hasil yang berbeda ditunjukkan pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Beberapa pendapat yang mendukung hubungan dua variabel ini adalah: Hughes *et al.* menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan yang membuat

kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk lembaga. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam aktivitas yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam lembaga. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif. Ketidakpuasan juga alasan utama seseorang meninggalkan lembaga. Agustina Ritawati yang menyebutkan jika kepuasan kerja memiliki hubungan dengan kinerja bawahan. Hal senada juga diungkapkan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, bahwa kepuasan kerja bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja lembaga, artinya bahwa secara umum kepuasan kerja bawahan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja lembaga.

Temuan penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nono Harsono dalam Jurnalnya yang berjudul, “Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”. Nono Harsono menyebutkan dalam jurnalnya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan secara tidak langsung terhadap variabel kinerja karyawan. Selain itu juga Nono Harsono juga menambahkan bahwa variabel kepuasan kerja berperan tidak signifikan sebagai pemediasi antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan. Dalam pembahasannya, dia menyebutkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui

kepuasan kerja, faktor keadilan pengupahan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Dari berbagai teori yang melandasi temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah mempunyai peranan dan pengaruh yang cukup kuat terhadap keberlangsungan dan kesuksesan lembaga. Selain itu kepala madrasah dengan kepemimpinan transformasionalnya dituntut untuk mempertimbangkan kepuasan kerja guru sebelum melihat kinerja guru. Karena tingkat kepuasan kerja berbanding lurus dengan kinerja guru. Dan jika hal ini dilakukan, maka visi, misi, serta tujuan lembaga yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara konsep-konsep dengan temuan-temuan hasil penelitian terdahulu, khususnya kajian tentang kinerja guru. Diterimanya hipotesis adanya pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru dan pengaruh kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru, maka berimplikasi terhadap semakin meningkatnya kepuasan kerja guru di madrasah dan akan semakin meningkatnya kinerja guru sebagai akibat dari pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerjaguru di madrasah. Artinya dalam rangka meningkatkan kinerja guru agar memperoleh hasil yang maksimal maka perlu didukung dengan meningkatkan tingkat kepuasan kerja guru sebagai efek dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah.

Semakin baik kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mempengaruhi kepuasan kerja, maka semakin baik pula kinerja guru yang ada di madrasah tersebut. Sebaliknya, semakin buruk kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mempengaruhi kepuasan kerja, maka semakin rendah pula kinerja guru di madrasah tersebut. Jadi, kepala madrasah diharapkan lebih memperhatikan dan mempertimbangkan kepuasan kerja dalam mempengaruhi dan mengarahkan guru dalam menjalankan tugas-tugasnya, sehingga guru akan terpacu meningkatkan kinerja dengan maksimal. Kepala madrasah juga diharapkan selalu meningkatkan kemampuan kepemimpinan transformasionalnya seperti melakukan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta pertimbangan individu, sehingga tujuan lembaga dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari temuan dan pembahasan hasil penelitian, dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi Departemen Agama, khususnya Departemen Agama Kota Kediri, hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan informasi dalam rangka meningkatkan kemampuan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan dalam mengembangkan penilaian kinerja kepala madrasah serta penilaian kinerja guru sebagai upaya peningkatan kinerja.

2. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan informasi yang berguna bagi kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kemampuan kepemimpinan transformasional yang berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja guru, sehingga para guru dapat meningkatkan kinerjanya. Bagi kepala madrasah disarankan lebih memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja guru, misalnya fokus pada indikator-indikator kepuasan kerja seperti *salary* (Gaji), pekerjaan yang diberikan, kesempatan promosi, pendekatan dalam supervisi, serta menciptakan hubungan rekan kerja yang baik. Karena dengan membangun kerja sama yang harmonis semua warga madrasah khususnya dengan para guru, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja guru dalam mengajar.
3. Bagi para guru disarankan semakin mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mengoptimalkan kinerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Pengembangan potensi ini dapat dilakukan dengan mengikuti seminar, workshop atau pelatihan-pelatihan pendidikan.
4. Peneliti selanjutnya perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Variabel yang berpengaruh terhadap kinerja dapat diperluas, misalnya dilihat dari segi motivasi guru, lingkungan kerja; budaya organisasi, tingkat insentif, iklim organisasi, komitmen guru, dan lain sebagainya. Cakupan subyek penelitian juga dapat diperluas, misalnya dengan membandingkan antara guru yang berstatus PNS (Pegawai Negeri Sipil) dengan guru yang berstatus non PNS, sehingga dapat diketahui perbedaan kinerjanya. Atau cakupan obyek penelitiannya yang diperluas

dengan membandingkan kinerja guru di madrasah swasta dengan kinerja guru di madrasah negeri.



DAFTAR RUJUKAN

- Amstrong, M. 1994. *Majemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Media Kompetindo
- Antonakis, J., B.J. Avolio, and N. Sivasubramaniam. 2003. *Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire, The Leadership Quarterly*. Vol 14, No. 2, hlm: 261-295
- Ardana, K., N.W. Mujiati, dan A.A.A. Sriathi. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Arif, M.S. 1986. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Karunika dan Universitas Terbuka
- Arifin, Zaenal. 2009. *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Arikunto, Suharsimi. 1990. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Reneka Cipta
- Asgari, A., A.D. Silong, A. Ahmad, and B.A. Samah. 2008. *The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors, European Journal of Scientific Research*. Vol 23, No. 2, hlm: 227-242
- Awamleh, R., Al-Dmour, H. (2004). *The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Self-Perceived Performance of Banking Employees: The Case of Jordan. International Business & Economics Research Journal*, 3, 29-42.
- Awamleh, R., Evans, J., Mahate, A. (2005). *A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector. Journal of Comparative International Management*, 8(1), 3-19.

- Azeem, S.M. 2010. *Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman*, *Journal of Psychology*. Vol 1, pp. 295-299.
- Bafadal, Ibrahim. 2007. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Barling, J., Weber, T., Kelloway, E.K. (1996). *Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment*. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832
- Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. New York: Free Press
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development*. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September, 124-135
- Castillo, J.X. and J. Cano. 2004. *Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty*, *Journal of Agricultural Education*. Vol 45, No 3, pp. 65-74
- Cavazotte, F., V. Moreno, and M. Hickmann. 2012. *Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance*, *The Leadership Quarterly*. Vol 23, hlm: 443 - 455
- Cham, Sam M. dan Tuti S. Cham. 2005. *Analisis SWOT Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Damayanthi, Diniyah. 2005. *Pengaruh Insentif, Pendidikan, dan Senioritas terhadap Produktivitas Kerja di Lingkungan Dinas Kebersihan dan*

- Pertamanan Kota Surakarta*. Tesis Tidak Dipublikasikan. Surakarta: Program Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah
- Depdiknas. 2008. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*. Jakarta: Balai Pustaka
- Fieldman, D.C. and H.J. Arnold. 1983. *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. Singapore: McGraw-Hill Book Company
- Gana, F. 2004. *Kepemimpinan dan Struktur Organisasi sebagai Determinan Inovasi Organisasi*. Jakarta: Usahawan
- Garboua, L.L and C. Montmarquette. 2004. *Reported Job Satisfaction: What does it mean?*, *Journal of Socio-Economics*, Vol 33, No 2, pp. 135-151
- Gestner, C.R., Day, D. (1997). *Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues*. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, and Jr. Donnelly. 2009. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Bahasa Indonesia. Tangerang: Binarupa Aksara
- Goodwin, V.L., J.C. Wofford, and J.L. Whittington. 2001. *A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct*, *Journal of Organizational Behavior*. Vol 22, No 7, hlm: 759-774
- Harsono, Nono. *Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, ISBN: 978-602-19568-4-7, hlm: 286
- Hasan, M. Ali dan Mukti Ali. 2003. *Madrasah di Persimpangan Jalan*. Jakarta: Logos

- Herzberg, F. 1959. *Motivation to Work*. Second Edition. New York: John Willey and Sons Inc
- Hughes, R.L, R.C. Ginnett, and G.J. Curphy. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Salemba Humanika
- Iverson, R., Roy, P. (1994). *A casual model of behavioral commitment evidence from a study of Australian blue-collar employees*. *Journal of Management*, 20(1), 15-41.
- Judge, T.A., and J.E. Bono. 2000. *Five-factors Model of Personality and transactional Leadership*, *Journal of Applied Psychology*
- Kark, R., Shamir, B, Chen, C. (2003). *The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Kartini, Kartono. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Khuntia, R and D. Suar. 2004. *A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers*, *Journal of Business Ethics*. Vol 49, No 1, hlm: 13-26
- Krishnan, V.R. 2005. *Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System*, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol 10, No 1, hlm: 14-21
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Malayu, Hasibuan. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja Sekolah Dasar*. Jakarta: Refika Aditama

- Manning, Tracey. 2002. *Gender, Managerial Level, Transformational Leadership and Work Satisfaction*, Vol 17, No. 5, hlm: 207-216
- Maupula, P. 2010. *Hubungan antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi Sekolah, Profesionalisme Guru dan Kepuasan Guru dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Kupang*”. Disertasi, Tidak Dipublikasikan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang
- McKinnon, L.J., Harrison, L.G., Chow, W.C., Wu, A. (2003), *Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan. International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Guru Profesional menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Nguni, S.C. 2005. *A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers " Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools, Doctoral thesis*. Universiteit Nijmegen
- Pane, Jagarin dan Astuti, Sih Darmi. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan*, Vol 6 Edisi 1, Maret, hal 67 -85
- Podsakoff, P., S.B. MacKenzie, and W.H. Bommer. 1996. *Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors*, *Journal of Management*

- Ritawati, Agustina. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya*, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen Januari, Vol. 9 No.1, hal. 82-93
- Rivai, V dan D. Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Robbins, S.P. and T.A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ke-12. Jakarta: Salemba Empat
- Santosa, S. 2000. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Yogyakarta: Gramedia
- Schleicher, J.D., J.D. Watt, and G.J. Greguras. 2004. *Reexamining The Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes*, *Journal of Applied Psychology*, Vol 89, No 1, pp. 165-177
- Sergiovani, T.J. 1987. *The Principalsip. A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon
- Siagian, S.P. 1999. *Manajemen SumberDaya Manusia*. Edisi 6. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada Jakarta
- Singarimbun, Masri dan Efendy, Sofyan. 2005. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: Pustaka LPJES Indonesia
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Sudjana. 1983. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*, Bandung: Tarsito
- Sudjana. 1996. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian dan Pengembangan*. Bandung: Alfabeta

- Sumarno. 2009. Tesis: *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes*. Semarang: Universitas Negeri Semarang
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Usman, Husaini. 2004. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rodyakarya
- UU RI No 14 Tahun 2005 Guru dan Dosen
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Walder, S. (1995). *China's transitional economy, interpreting its significance*. *The China Quarterly*, 144, 963-980
- Yamin, Martinis. 2008. *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press Jakarta
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Indeks

LAMPIRAN I: ANGKET PENELITIAN



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Kepada Yth: Bapak/Ibu Guru MTs Negeri

di

Wilayah Kota Kediri

Dengan Hormat,

Bersama ini saya mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi instrumen penelitian ini, berkenaan dengan tesis saya yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dan Profesionalisme Guru terhadap Kepuasan Kerja serta Kinerja Guru (Studi Kasus di MTs Negeri se-Kota Kediri)”**. Instrumen ini merupakan sarana pengumpulan data untuk penyusunan Tesis Program Magister (S-2) pada Program Magister Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Dalam pengisian instrumen ini, jawaban yang Bapak/Ibu berikan dijamin kerahasiaannya karena informasi tersebut hanya untuk kepentingan ilmiah semata. Untuk itu diharapkan kesediaan Bapak/Ibu memberikan jawaban yang benar sehingga mencerminkan realita yang ada.

Atas perkenan dan kesediaan Bapak/Ibu saya haturkan banyak terima kasih.

Malang, 13 April 2017

Hormat saya,

Ahmad Badrus H.

KUESIONER PENELITIAN

Identitas Responden

1. Nama Responden* :

(*kerahasiaan responden akan dijamin dalam penelitian ini)

2. Jenis Kelamin :

3. Pendidikan Terakhir :

4. Usia :

5. Tempat Mengajar :

6. Lama Mengajar :

7. Guru Mata Pelajaran :

8. Status Jabatan : (PNS / GTT)*

Berilah jawaban pada pertanyaan-pertanyaan berikut dengan cara memberi tanda silang (X) pada salah satu kolom yang tersedia sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu berdasarkan pada apa yang Bapak/Ibu rasakan sebagai tenaga pendidik.

Berikan pendapat Bapak/Ibu sesuai kriteria sebagai berikut:

1. SS : Sangat Setuju
2. S : Setuju
3. R : Ragu-ragu
4. TS : Tidak setuju
5. STS : Sangat tidak setuju

Contoh:

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Kepala sekolah menyampaikan kepada guru-guru nilai-nilai luhur yang menjadi pegangan hidup		X			

Dengan membubuhi tanda "X" pada kolom S, berarti Bapak/Ibu Setuju dengan pernyataan tersebut.

A. Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Kepala sekolah menyampaikan kepada guru-guru nilai-nilai luhur yang menjadi pegangan hidup					
2	Kepala sekolah menekankan pentingnya memiliki komitmen terhadap apa yang kami yakini					
3	Kepala sekolah mengikutsertakan guru-gurunya dalam perencanaan suatu kegiatan					
4	Kepala sekolah membangkitkan rasa saling menghargai pendapat sesuai kolega					
5	Kepala sekolah memberlakukan guru-guru dan orang lain dengan hormat					
6	Kepala sekolah membuat guru-guru siap mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok					
7	Kepala sekolah mempertimbangkan konsekuensi etika dan moral dari setiap tindakannya					
8	Kepala sekolah menekankan pentingnya rasa memiliki misi bersama					
9	Kepala sekolah mampu menangani isu-isu yang sulit					
10	Kepala sekolah secara konsisten bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang ia anut					
11	Kepala sekolah memberikan dorongan yang terus menerus					
12	Kepala sekolah mengarahkan perhatian guru-guru terfokus pada apa yang perlu dilakukan untuk berhasil					
13	Kepala sekolah membuat guru-guru bekerja dengan penuh semangat dan optimistik					
14	Kepala sekolah mengungkapkan keyakinannya pada guru-gurunya akan meraih atau mencapai tujuan organisasi					
15	Kepala sekolah berbicara dengan penuh optimis untuk masa depan					
16	Kepala sekolah menunjukkan tekad untuk menyelesaikan apa yang ia mau lakukan					
17	Kepala sekolah memberikan dorongan apa yang harus dilakukan					
18	Kepala sekolah mendorong guru-guru untuk					

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
	mengungkapkan gagasan dan pendapat mereka					
19	Kepala sekolah membantu menyelesaikan persoalan dengan dukungan bukti dan alasan yang kuat dari pada menggunakan pendapat yang tidak mendasar					
20	Kepala sekolah memecahkan persoalan-persoalan lama dengan cara-cara yang baru					
21	Kepala sekolah mendorong guru-guru untuk mencoba cara-cara baru dalam berbagai kegiatan					
22	Kepala sekolah menyarankan cara-cara baru dalam bagaimana mengerjakan pekerjaan kami					
23	Kepala sekolah membuat guru-guru melihat setiap persoalan dari sudut pandang yang berbeda					
24	Kepala sekolah mendorong guru-gurunya menggunakan pemikiran yang rasional dan modern dalam menangani masalah-masalah yang mentradisi					
25	kepala sekolah cukup mengenal guru-gurunya secara individual dalam rangka mengetahui ketrampilan, minat dan memahami persoalan yang dihadapi					
26	Kepala sekolah memberikan perhatian yang besar atas pengembangan kekuatan/potensi					
27	Kepala selokah memberlakukan gurunya secara pribadi, sebagai individu dari pada sebagai anggota kelompok					
28	Kepala sekolah memberlakukan setiap guru-guru sebagai sebagai individu dengan kebutuhan,kemampuan dan keinginan guru-gurunya yang berbeda-beda					
29	Kepala sekolah meningkatkan upaya pengembangan diri					
30	Kepala sekolah mendengarkan penuh perhatian segala perhatian segala keprihatian guru-gurunya					
31	Kepala sekolah memberikan nasehat-nasehat berharga bagi perkembangan guru-gurunya					
32	Kepala sekolah menyisihkan waktu untuk mengajar, melatih dan membimbing guru-					

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
	guru					

B. Instrumen Variabel Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya merasa penghasilan setiap bulan yang diterima besarnya sudah sesuai dengan harapan.					
2	Saya merasa insentif yang diterima pada setiap kegiatan tambahan besarnya sudah sesuai.					
3	Saya merasa tunjangan jabatan yang diterima besarnya sudah sesuai.					
4	Saya menganggap setiap kenaikan gaji berkala jatuh temponya tepat					
5	Saya merasa bangga memperjuangkan kenaikan pangkat, karena kenaikan gajinya lumayan					
6	Saya akan tetap bekerja dengan ikhlas meskipun profesi guru gajinya pas-pasan.					
7	Saya merasa pemberian tunjangan profesi guru berdampak positif terhadap minat menjadi guru					
8	Saya menganggap besar tunjangan kinerja dari pemerintah daerah besarnya sudah cukup					
9	Saya menganggap penerimaan gaji guru berstatus PNS masih belum memenuhi harapan					
10	Saya merasa pekerjaan saya sangat menarik					
11	Saya merasa pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk belajar					
12	Saya diberikan kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan					
13	Saya senang menjadi guru, karena kesejahteraannya diperhatikan oleh pemerintah					
14	Saya merasa masyarakat menghargai profesi guru					
15	Saya berpendapat kenaikan pangkat dan golongan profesi guru relatif mudah					
16	Saya melihat kepala sekolah selalu memeriksa kehadiran guru secara rutin					
17	Saya merasa senang saat kepala sekolah					

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
	menuntut para guru untuk meningkatkan kinerjanya					
18	Saya menganggap kepala sekolah bertindak adil dalam pembagian tugas tambahan kepada guru					
19	Saya merasa senang menjadi guru, karena jam kerjanya tidak terlalu menyita waktu					
20	Saya merasa beruntung menjadi guru, karena masyarakat luas cukup menghargai peran guru					
21	Saya merasa senang kepala sekolah berusaha menempatkan bawahannya menjadi panitia dalam setiap kegiatan antar sekolah					
22	Saya berpendapat kepala sekolah bijak, jika merespon pendapat guru					
23	Saya menganggap pimpinan sangat mendukung guru yang mengikuti seleksi calon kepala sekolah					
24	Saya menganggap kepala sekolah sudah tepat memilih para wakilnya berdasarkan prestasi					
25	Saya merasa senang kepala sekolah mendukung guru mengikuti kegiatan di luar sekolah					
26	Saya merasa dihargai oleh kepala sekolah, pada suatu acara rapat dikenalkan kepada orang tua siswa					
27	Saya merasa promosi jabatan dilingkungan kerja saya cukup adil, demokratis, dan transparan					
28	Saya sangat kecewa saat tidak diusulkan sebagai calon kepala sekolah					
29	Saya puas dengan kesempatan untuk pengembangan diri di sekolah					
30	Saya menganggap supervisi kepala sekolah dapat dipakai sebagai koreksi kelemahan kerja guru					
31	Saya menganggap supervisi kepala sekolah dapat berpengaruh baik terhadap kinerja guru					
32	Saya menganggap supervisi kepala sekolah lebih banyak membimbing daripada					

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
	menyalahkan					
33	Saya melihat kepala sekolah selalu memotivasi guru untuk maju					
34	Saya merasa cara kepala sekolah menanggapi pendapat-pendapat dari guru sudah baik					
35	Saya merasa tertekan disupervisi kepala sekolah					
36	Saya berpendapat supervisi kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru					
37	Saya merasa senang ketika kepala sekolah mendiskusikan hasil supervisi dengan kooperatif					
38	Saya merasa senang memiliki rekan kerja yang sikapnya ramah, santun, dan penuh kekeluargaan					
39	Saya menganggap kerjasama dan saling mendukung dapat membuahkan hasil yang maksimal					
40	Saya merasa tenang berada diantara rekan kerja yang kerjasama dan rasa persaudaraannya tinggi					
41	Saya merasa terbantu pada saat saya berhalangan hadir teman kerja mau menggantikan tugas saya					
42	Saya berpendapat bahwa prestasi kerja guru dipengaruhi guru dan karyawan lain					
43	Saya merasa iri melihat guru lain yang prestasinya lebih baik dari saya					
44	Saya merasa senang ketika rekan kerja saya mau membantu masalah saya					
45	Saya merasa yakin rekan-rekan kerja saya akan siap membantu saat dibutuhkan					
46	Saya merasa rekan kerja saya menunjukkan sikap bersahabat dan saling mendukung dalam lingkungan kerja					

C. Instrumen Variabel Kinerja Guru

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya membuat program tahunan dan semester					
2	Saya membuat analisa tingkat kedalaman					

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
	materi					
3	Saya melakukan analisis konteks dalam penentuan KKM					
4	Saya membuat kriteria ketuntasan minimal (KKM)					
5	Saya membuat program remedial dan pengayaan					
6	Saya melakukan persiapan materi bahan ajar.					
7	Saya menganalisis SK dan KD dalam penentuan alokasi waktu					
8	Saya melakukan apersepsi					
9	Saya menunjukkan perhatian terhadap kebersihan ruang kelas saat KBM berlangsung					
10	Saya menjelaskan kompetensi dasar dan tujuan yang ingin dicapai					
11	Saya menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus					
12	Saya melibatkan siswa dalam mencari informasi dan belajar dari aneka sumber					
13	Saya menggunakan beragam pendekatan pembelajaran, media pembelajaran, dan sumber belajar lainnya					
14	Saya memfasilitasi terjadinya interaksi antar siswa, siswa dengan guru, lingkungan, dan sumber belajar lainnya					
15	Saya melibatkan siswa secara aktif dalam berbagai kegiatan pembelajaran					
16	Saya memfasilitasi siswa melakukan percobaan di laboratorium, studio, atau lapangan					
17	Saya membiasakan siswa membaca dan menulis yang beragam melalui tugas-tugas tertentu yang bermakna					
18	Saya memfasilitasi siswa melalui pemberian tugas,diskusi untuk memunculkan gagasan baru baik secara lisan maupun tertulis					
19	Saya memberikan kesempatan siswa untuk berfikir,menganalisis,menyelesaikan masalah dan bertidak tanpa rasa takut					
20	Saya memfasilitasi siswa berkompetensi secara sehat untuk meningkatkan prestasi					

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
	belajar					
21	Saya memberikan umpan balik positif dan penguatan dalam bentuk lisan, tulisan, isyarat maupun hadiah terhadap keberhasilan siswa					
22	Saya membuat rangkuman/simpulan					
23	Saya melakukan penilaian dan refleksi terhadap kegiatan pembelajaran yang sudah dilakukan					
24	Saya memberikan umpan balik terhadap proses hasil pembelajaran					
25	Saya memberikan tugas terstruktur (TT) dan kegiatan mandiri tidak terstruktur (KMTT)					
26	Saya menyampaikan rencana pada pertemuan berikutnya.					
27	Saya memberikan pretest dan post test					
28	Saya memberi siswa tugas pekerjaan rumah					
29	Saya melakukan remedial teaching bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar					
30	Saya memberikan pengayaan bagisiswa yang sudah tuntas mencapai KKM					
31	Saya membuat soal ulangan sesuai dengan SK dan KD.					
32	Saya membuat analisis butir soal ulangan.					

LAMPIRAN II: TABULASI DATA VALID

VARIABEL X

No	Nama	No. Item																																N	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
1	Imam Suwandi	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	132
2	Nurelah	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	3	137	
3	Sutriamah	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	126	
4	Febri Kurnia	5	4	3	4	4	4	4	5	3	3	2	3	3	4	4	4	3	2	4	3	2	2	4	4	3	2	3	3	2	3	4	2	105	
5	Khudaifah	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160	
6	Siti Mutmainah	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	2	2	4	3	4	4	122	
7	Anna Yuliani Sanjoto Putri	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	2	2	4	3	4	4	121	
8	Istiqomah	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	5	140	
9	Khoirun	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	5	140	
10	Dhinar Yuhan Wigati	5	5	5	4	4	4	3	4	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	138	
11	Nurhayati	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	127
12	Joko Dwiyono	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	127
13	Niken Yulianti	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	143
14	Kunti Titin R	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	132
15	Qurotul Ain	4	4	4	4	4	2	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	132
16	Ahmad Saiful Khoir	5	4	4	4	4	1	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5	4	4	125
17	Afianti Nila Sari	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	113
18	Sumarsi	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	142	
19	Siti Sunariyah	4	4	5	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	124	
20	Dinarukmi	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160

21	Nurul Hidayat	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	2	4	4	3	4	4	134	
22	Didit Dwi W.	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	131	
23	Mujiah	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160	
24	Binti Khoirun Nikmah	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	132	
25	Siti Masruroh	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	3	126	
26	Nunik Dyah Winarni	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	131	
27	Anis Yuliasuty	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	3	126	
28	Sri Wagiati	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	133	
29	Moh. Najib Ali Bastoni	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	132	
30	Eka Haryono	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	138	
31	Moh. Samsul Ulum	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	150
32	Mulyono	4	5	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	129	
33	Aslikah	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	2	5	4	4	4	123	
34	Ana Khusnul Khotimah	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	134	
35	Diana Fauzi	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	132	
36	Ahmad	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	116
37	Sri Hanif	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	131
38	Moh. Sholeh	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	129
39	Yuliyanto	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	5	3	138	
40	Nasih Iwan Susanto	5	4	4	4	4	1	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	5	4	122	
41	Wiwik Indayati	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	127
42	Nur Ida Laikiyah	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	3	126
43	Hidayati S	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	118
44	Anik Laili	5	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	5	4	5	2	4	5	4	4	5	134
45	Erlis Triani	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	115

46	Uswatun Hasanah	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	129	
47	Surahmi	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	134
48	Eva Astutik	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	140	
49	Yasitun	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	129	
50	Sri Winarti	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	130	
51	Zulfawati	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	2	4	4	116		
52	Rony Setiadi	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	1	3	4	5	4	5	5	3	4	4	4	134	
53	Laila	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	2	2	4	4	4	4	133		
54	Romiyati	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	138		
55	Sukarti	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	137		
56	Mujinem	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	125		
57	Erlis Dwiprastiwi	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	137	
58	Imung Murna Aziza	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	152		
59	Imam Rohadi	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	124	
60	Atik Irianingsih	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	4	124	
61	Ervin Jauharoh	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	3	4	5	5	5	3	136	
62	Enik Kurniawati	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	136	
63	Eka Mituningsing	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	128	
64	Nur Laela	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	142	
65	Nikma Fatin	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	125	
66	M. Dian Z. F. N.	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	115	
67	Agus Supriadi	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	146	
68	Mamba'ul Ulum	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	129	
69	Puji Astuti	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	2	2	5	4	5	4	122		
70	Khosiatul Hidayah	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	2	2	5	4	5	4	134			

71	Tatik A. M.	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	2	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	112
72	Siti Nur'aini	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	127		
73	Dewi Istiqomah	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	144	
74	Nur Cholipah	4	4	5	3	4	2	4	4	4	4	3	4	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	3	2	4	4	4	4	124	
75	Siti Nurhidayati	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	136	
76	Wawin Isti H	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	145	
77	Humaida	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	2	121	
78	Melida Widayati	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	137	
79	Nuril	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	128		
80	Andriati	3	4	5	4	4	1	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	113		
81	Sri Afiati	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	2	4	5	4	4	4	135		
82	Arif Iwanto	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	2	4	2	4	5	4	5	5	133	
83	Ichwan	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	133	
84	Lasemi	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	133	
85	Sulagi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	127	
86	No Name A	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	125	
87	No Name B	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	147	
88	No Name C	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	118
89	No Name D	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	118	
90	No Name E	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	140	
91	No Name F	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	125	
92	Chusnul Lailiyah	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160
93	Anatul Laila	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	3	5	4	138	
94	Binti Syarifah	5	4	5	5	5	3	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	135	
95	Rahma Yulaika	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4	145	

21	Nurul Hidayat	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5	138	
22	Didit Dwi W.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	143	
23	Mujiah	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160	
24	Binti Khoirun Nikmah	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	134	
25	Siti Masrurroh	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	133	
26	Nunik Dyah Winarni	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	132	
27	Anis Yuliastuty	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	134	
28	Sri Wagiaty	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	141	
29	Moh. Najib Ali Bastoni	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	127	
30	Eka Haryono	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	126	
31	Moh. Samsul Ulum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160
32	Mulyono	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160
33	Aslikah	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	3	5	4	128	
34	Ana Khusnul Khotimah	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	128
35	Diana Fauzi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	128
36	Ahmad	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	124
37	Sri Hanif	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	135
38	Moh. Sholeh	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	125
39	Yuliyanto	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	5	3	144	
40	Nasih Iwan Susanto	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	115	
41	Wiwik Indayati	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	133		
42	Nur Ida Laikiyah	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	134		
43	Hidayati S	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	123	
44	Anik Laili	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	151	
45	Erlis Triani	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	128	

46	Uswatun Hasanah	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	120	
47	Surahmi	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	148
48	Eva Astutik	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	132
49	Yasitun	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	125	
50	Sri Winarti	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	125	
51	Zulfawati	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	139	
52	Rony Setiadi	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	3	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	3	5	4	135	
53	Laila	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	124	
54	Romiyati	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	155	
55	Sukarti	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	138	
56	Mujinem	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	131	
57	Erlis Dwiprastiwi	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	139	
58	Imung Murna Aziza	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	120	
59	Imam Rohadi	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	138	
60	Atik Irianingsih	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	127	
61	Ervin Jauharoh	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	138	
62	Enik Kurniawati	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	140	
63	Eka Mituningsing	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	125	
64	Nur Laela	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	129	
65	Nikma Fatin	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	126	
66	M. Dian Z. F. N.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	126	
67	Agus Supriadi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	127	
68	Mamba'ul Ulum	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	130	
69	Puji Astuti	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	128	
70	Khosiatul Hidayah	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	128	

71	Tatik A. M.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	153	
72	Siti Nur'aini	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	131	
73	Dewi Istiqomah	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	136	
74	Nur Cholipah	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	126		
75	Siti Nurhidayati	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	150		
76	Wawin Isti H	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	129		
77	Humaida	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	129	
78	Melida Widayati	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	142
79	Nuril	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	126	
80	Andriati	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	135		
81	Sri Afiati	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	143	
82	Arif Iwanto	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	147		
83	Ichwan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	130		
84	Lasemi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	130		
85	Sulagi	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	131	
86	No Name A	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	125		
87	No Name B	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	125		
88	No Name C	4	2	2	2	2	5	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	2	2	2	109	
89	No Name D	4	2	2	2	2	5	2	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	5	2	4	2	2	2	106		
90	No Name E	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	2	3	3	4	139			
91	No Name F	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	128		
92	Chusnul Lailiyah	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	145	
93	Anatul Laila	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	149		
94	Binti Syarifah	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	138		
95	Rahma Yulaika	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	146	

96	Moch. Rojidah Kholiq	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	132	
97	Sunarto	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	133	
98	Rina Mustika Ningsih	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	145	
99	Nur Vitri H.	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	5	5	5	5	5	116
100	Sri Kartini	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	5	5	5	5	5	5	111
101	Siti M.	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	111
102	Ahmad Ridwan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	127
103	Siti Yuntiah	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	133
104	Umi Kulsum	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	128
105	Saiful Mujib	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	155	
106	Masduki	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	118
107	Djony Hartono	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	135
108	Agus Budiarto	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	132
109	Mualim	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	131
110	Sujatmiko	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	135
111	Budi Nur Basuki	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	137
112	Et Suko Sriwulandari	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	126
113	Suyatmi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	127
114	Yuni Pramono	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	127
115	Hindun Iftachilah	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160
116	Elvik M. K.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	127
117	Jaenal Abidin	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160
118	Zainal Arifin	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	128
119	Ahmad Dini Rahmadi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	128
120	Faizin Mochya	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	117

LAMPIRAN III: UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	131	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	131	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.941
		N of Items	55 ^a
	Part 2	Value	.945
		N of Items	55 ^b
Total N of Items			110
Correlation Between Forms			.672
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.804
	Unequal Length		.804
Guttman Split-Half Coefficient			.804

a. The items are: No.1, No.2, No.3, No.4, No.5, No.6, No.7, No.8, No.9, No.10, No.11, No.12, No.13, No.14, No.15, No.16, No.17, No.18, No.19, No.20, No.21, No.22, No.23, No.24, No.25, No.26, No.27, No.28, No.29, No.30, No.31, No.32, No.33, No.34, No.35, No.36, No.37, No.38, No.39, No.40, No.41, No.42, No.43, No.44, No.45, No.46, No.47, No.48, No.49, no.50, No.51, No.52, No.53, No.54, No.55.

b. The items are: No.56, No.57, No.58, No.59, No.60, No.61, No.62, No.63, No.64, No.65, No.66, No.67, No.68, No.69, No.70, No.71, No.72, No.73, No.74, No.75, No.76, No.77, No.78, No.79, No.80, No.81, No.82, No.83, No.84, No.85, No.86, No.87, No.88, No.89, No.90, No.91, No.92, No.93, No.94, No.95, No.96, No.97, No.98, No.99, No.100, No.101, No.102, No.103, No.104, No.105, No.106, No.107, No.108, No.109, No.110.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No.1	439.37	989.403	.322	.964
No.2	439.55	988.449	.371	.964
No.3	439.62	991.699	.218	.965
No.4	439.68	986.235	.379	.964
No.5	439.50	984.160	.464	.964
No.6	440.04	986.037	.253	.965
No.7	439.56	985.971	.417	.964
No.8	439.47	986.067	.426	.964
No.9	439.65	984.876	.449	.964
No.10	439.79	986.016	.399	.964
No.11	439.66	981.271	.511	.964
No.12	439.55	983.619	.497	.964
No.13	439.50	984.113	.453	.964
No.14	439.70	986.841	.382	.964
No.15	439.53	980.958	.589	.964
No.16	439.76	981.044	.540	.964
No.17	439.68	982.373	.500	.964
No.18	439.66	982.396	.500	.964
No.19	439.68	984.881	.407	.964
No.20	439.83	983.941	.398	.964
No.21	439.74	979.886	.489	.964
No.22	439.89	980.773	.417	.964
No.23	439.92	978.456	.494	.964
No.24	439.69	981.417	.533	.964
No.25	439.86	980.689	.439	.964
No.26	439.66	978.363	.503	.964
No.27	440.35	974.214	.427	.964
No.28	440.11	972.210	.478	.964
No.29	439.56	982.033	.519	.964
No.30	439.84	979.551	.495	.964
No.31	439.54	984.019	.512	.964
No.32	439.89	982.127	.421	.964
No.33	439.91	985.161	.305	.965
No.34	439.98	982.838	.432	.964
No.35	440.04	978.668	.470	.964

No.36	439.87	982.514	.422	.964
No.37	440.41	974.921	.446	.964
No.38	439.76	980.524	.455	.964
No.39	439.72	980.573	.480	.964
No.40	440.13	979.575	.416	.964
No.41	440.76	999.140	.003	.965
No.42	439.53	982.097	.538	.964
No.43	439.49	985.329	.452	.964
No.44	439.58	984.184	.544	.964
No.45	439.87	982.021	.369	.964
No.46	439.75	978.621	.525	.964
No.47	440.69	980.294	.348	.965
No.48	440.01	975.315	.566	.964
No.49	439.68	980.804	.654	.964
no.50	439.85	978.525	.578	.964
No.51	440.18	978.951	.342	.965
No.52	439.79	981.139	.492	.964
No.53	439.92	980.133	.559	.964
No.54	439.75	977.236	.654	.964
No.55	439.79	986.703	.449	.964
No.56	439.95	979.475	.490	.964
No.57	439.79	980.077	.665	.964
No.58	439.99	975.715	.536	.964
No.59	440.15	979.607	.443	.964
No.60	441.57	1001.585	-.038	.966
No.61	439.87	982.345	.497	.964
No.62	439.80	978.299	.472	.964
No.63	439.69	981.124	.589	.964
No.64	439.76	981.336	.532	.964
No.65	439.75	981.882	.582	.964
No.66	439.75	979.775	.673	.964
No.67	441.46	1010.696	-.187	.966
No.68	439.68	978.219	.674	.964
No.69	439.79	981.939	.564	.964
No.70	439.34	987.640	.377	.964
No.71	439.34	985.027	.458	.964
No.72	439.46	982.050	.532	.964
No.73	439.81	984.140	.390	.964
No.74	440.16	977.151	.374	.964
No.75	441.64	1009.555	-.145	.966

No.76	439.66	985.994	.399	.964
No.77	439.91	981.145	.462	.964
No.78	439.75	983.636	.445	.964
No.79	439.34	985.486	.419	.964
No.80	439.78	977.081	.490	.964
No.81	439.71	983.592	.366	.964
No.82	439.54	981.835	.413	.964
No.83	439.69	982.263	.443	.964
No.84	439.50	983.713	.490	.964
No.85	439.71	978.223	.570	.964
No.86	439.55	980.588	.559	.964
No.87	439.54	981.866	.518	.964
No.88	439.63	983.649	.581	.964
No.89	439.63	978.003	.586	.964
No.90	439.73	980.647	.526	.964
No.91	439.69	982.524	.488	.964
No.92	439.73	979.797	.568	.964
No.93	439.68	976.850	.629	.964
No.94	440.02	974.784	.557	.964
No.95	439.80	979.299	.594	.964
No.96	439.73	980.785	.579	.964
No.97	439.61	982.763	.594	.964
No.98	439.54	983.158	.540	.964
No.99	439.67	980.653	.630	.964
No.100	439.74	982.609	.570	.964
No.101	439.63	977.034	.574	.964
No.102	439.75	978.067	.614	.964
No.103	439.67	976.576	.632	.964
No.104	439.71	980.684	.604	.964
No.105	439.76	980.613	.473	.964
No.106	439.89	985.164	.397	.964
No.107	439.87	980.452	.492	.964
No.108	439.82	981.858	.505	.964
No.109	439.56	980.679	.531	.964
No.110	439.79	980.908	.522	.964

Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas

Item	R hitung	r tabel	Keputusan
		$\alpha=0.05; n=131$	
No.1	0,322	0,17	Valid
No.2	0,371	0,17	Valid
No.3	0,218	0,17	Valid
No.4	0,379	0,17	Valid
No.5	0,464	0,17	Valid
No.6	0,253	0,17	Valid
No.7	0,417	0,17	Valid
No.8	0,426	0,17	Valid
No.9	0,449	0,17	Valid
No.10	0,399	0,17	Valid
No.11	0,511	0,17	Valid
No.12	0,497	0,17	Valid
No.13	0,453	0,17	Valid
No.14	0,382	0,17	Valid
No.15	0,589	0,17	Valid
No.16	0,54	0,17	Valid
No.17	0,5	0,17	Valid
No.18	0,5	0,17	Valid
No.19	0,407	0,17	Valid
No.20	0,398	0,17	Valid
No.21	0,489	0,17	Valid
No.22	0,417	0,17	Valid
No.23	0,494	0,17	Valid
No.24	0,533	0,17	Valid
No.25	0,439	0,17	Valid
No.26	0,503	0,17	Valid
No.27	0,427	0,17	Valid
No.28	0,478	0,17	Valid
No.29	0,519	0,17	Valid
No.30	0,495	0,17	Valid
No.31	0,512	0,17	Valid
No.32	0,421	0,17	Valid
No.33	0,305	0,17	Valid
No.34	0,432	0,17	Valid
No.35	0,47	0,17	Valid
No.36	0,422	0,17	Valid
No.37	0,446	0,17	Valid

No.38	0,455	0,17	Valid
No.39	0,48	0,17	Valid
No.40	0,416	0,17	Valid
No.41	0,003	0,17	Tidak Valid
No.42	0,538	0,17	Valid
No.43	0,452	0,17	Valid
No.44	0,544	0,17	Valid
No.45	0,369	0,17	Valid
No.46	0,525	0,17	Valid
No.47	0,348	0,17	Valid
No.48	0,566	0,17	Valid
No.49	0,654	0,17	Valid
No.50	0,578	0,17	Valid
No.51	0,342	0,17	Valid
No.52	0,492	0,17	Valid
No.53	0,559	0,17	Valid
No.54	0,654	0,17	Valid
No.55	0,449	0,17	Valid
No.56	0,49	0,17	Valid
No.57	0,665	0,17	Valid
No.58	0,536	0,17	Valid
No.59	0,443	0,17	Valid
No.60	-0,038	0,17	Tidak Valid
No.61	0,497	0,17	Valid
No.62	0,472	0,17	Valid
No.63	0,589	0,17	Valid
No.64	0,532	0,17	Valid
No.65	0,582	0,17	Valid
No.66	0,673	0,17	Valid
No.67	-0,187	0,17	Tidak Valid
No.68	0,674	0,17	Valid
No.69	0,564	0,17	Valid
No.70	0,377	0,17	Valid
No.71	0,458	0,17	Valid
No.72	0,532	0,17	Valid
No.73	0,39	0,17	Valid
No.74	0,374	0,17	Valid
No.75	-0,145	0,17	Tidak Valid
No.76	0,399	0,17	Valid
No.77	0,462	0,17	Valid
No.78	0,445	0,17	Valid

No.79	0,419	0,17	Valid
No.80	0,49	0,17	Valid
No.81	0,366	0,17	Valid
No.82	0,413	0,17	Valid
No.83	0,443	0,17	Valid
No.84	0,49	0,17	Valid
No.85	0,57	0,17	Valid
No.86	0,559	0,17	Valid
No.87	0,518	0,17	Valid
No.88	0,581	0,17	Valid
No.89	0,586	0,17	Valid
No.90	0,526	0,17	Valid
No.91	0,488	0,17	Valid
No.92	0,568	0,17	Valid
No.93	0,629	0,17	Valid
No.94	0,557	0,17	Valid
No.95	0,594	0,17	Valid
No.96	0,579	0,17	Valid
No.97	0,594	0,17	Valid
No.98	0,54	0,17	Valid
No.99	0,63	0,17	Valid
No.100	0,57	0,17	Valid
No.101	0,574	0,17	Valid
No.102	0,614	0,17	Valid
No.103	0,632	0,17	Valid
No.104	0,604	0,17	Valid
No.105	0,473	0,17	Valid
No.106	0,397	0,17	Valid
No.107	0,492	0,17	Valid
No.108	0,505	0,17	Valid
No.109	0,531	0,17	Valid
No.110	0,522	0,17	Valid

Pengujian Reliabilitas kita lihat nilai korelasi **Gutman Split-Half Coefficient** = **0,804**. korelasi berada pada kategori sangat kuat. Bila dibandingkan dengan r_{tabel} (**0,17**) maka r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa angket penelitian ini **reliabel**.

TABEL PRODUCT MOMENT (r)

n	Taraf Signif		n	Taraf Signif		n	Taraf Signif	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,367	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,329	0,424	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	300	0,113	0,148
18	0,468	0,59	42	0,304	0,393	400	0,098	0,128
19	0,458	0,575	43	0,301	0,389	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			

Sumber : Arikunto Suharsimi, 2007. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta : Jakarta.

LAMPIRAN IV: ANALISIS DESKRIPTIF DEMOGRAFI RESPONDEN

Frequencies

		Statistics				
		Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Usia	Lama Mengajar	Status Jabatan
N	Valid	131	131	131	131	131
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.63	1.21	3.50	2.76	1.15
Std. Error of Mean		.042	.035	.087	.088	.031
Median		2.00	1.00	4.00	3.00	1.00
Mode		2	1	4	3	1
Std. Deviation		.484	.406	.995	1.006	.353
Variance		.234	.165	.990	1.013	.125
Skewness		-.561	1.470	-1.057	.032	2.039
Std. Error of Skewness		.212	.212	.212	.212	.212
Kurtosis		-1.712	.163	.759	-.413	2.193
Std. Error of Kurtosis		.420	.420	.420	.420	.420
Range		1	1	4	4	1
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		2	2	5	5	2
Sum		214	158	459	362	150
Percentiles	25	1.00	1.00	3.00	2.00	1.00
	50	2.00	1.00	4.00	3.00	1.00
	75	2.00	1.00	4.00	3.00	1.00

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	48	36.6	36.6	36.6
	Perempuan	83	63.4	63.4	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	104	79.4	79.4	79.4
	S2	27	20.6	20.6	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-28	9	6.9	6.9	6.9
	29-36	10	7.6	7.6	14.5
	37-44	29	22.1	22.1	36.6
	45-52	72	55.0	55.0	91.6
	53-60	11	8.4	8.4	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

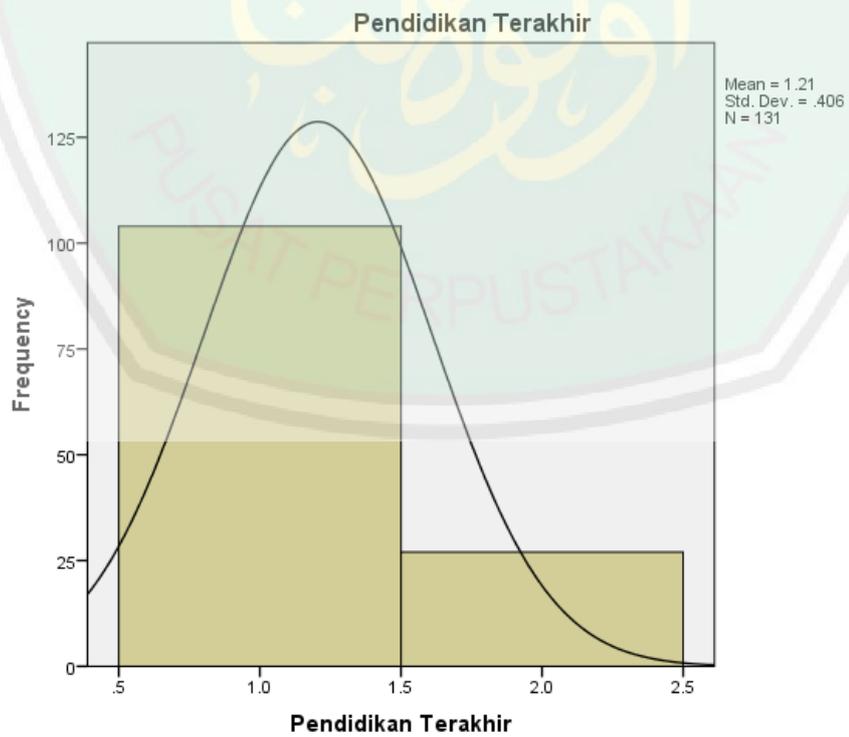
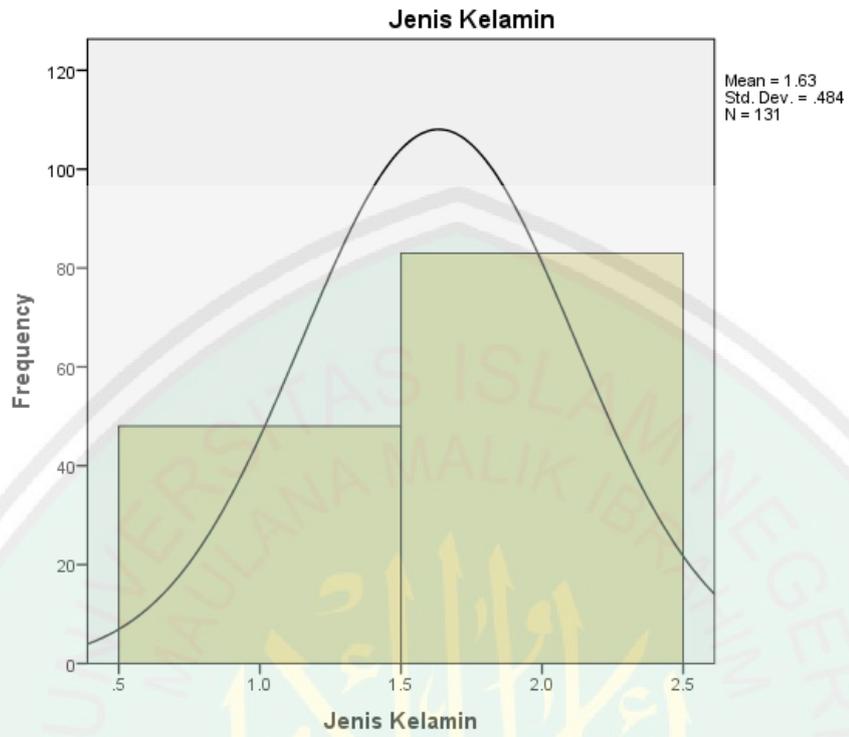
Lama Mengajar

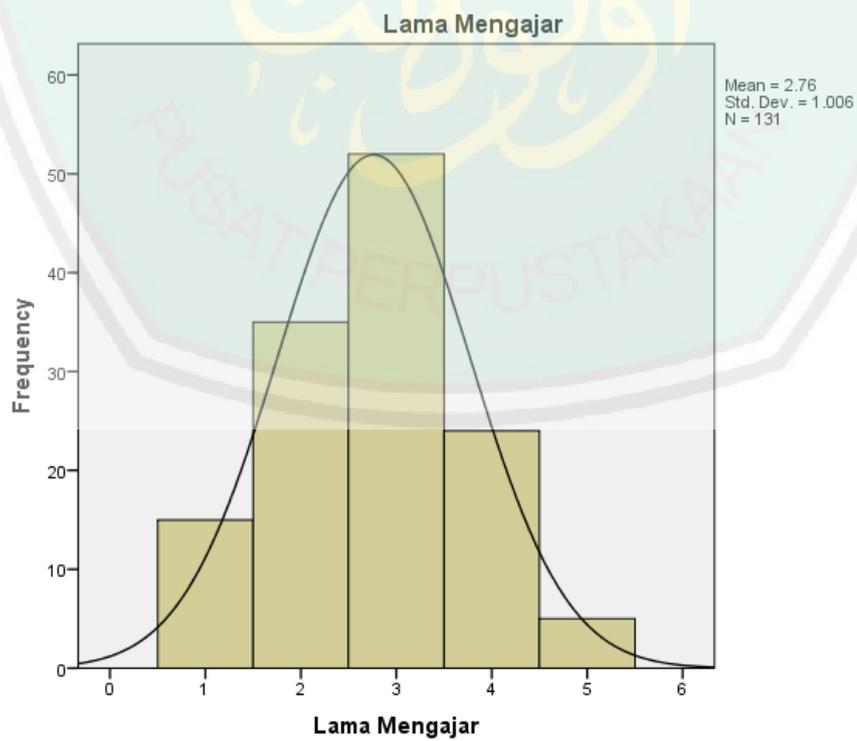
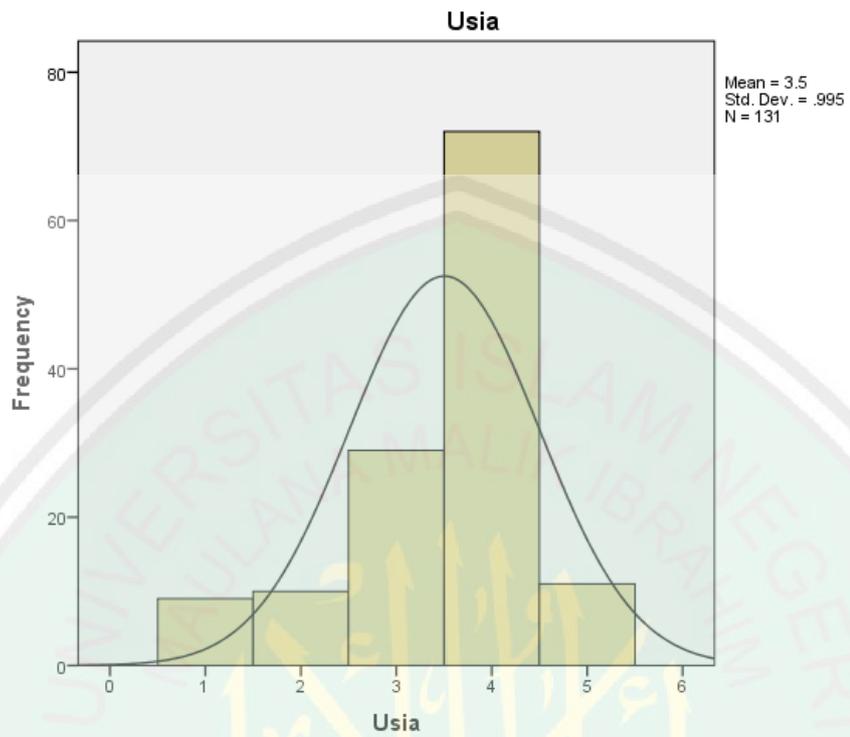
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-7	15	11.5	11.5	11.5
	8-14	35	26.7	26.7	38.2
	15-21	52	39.7	39.7	77.9
	22-28	24	18.3	18.3	96.2
	29-35	5	3.8	3.8	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

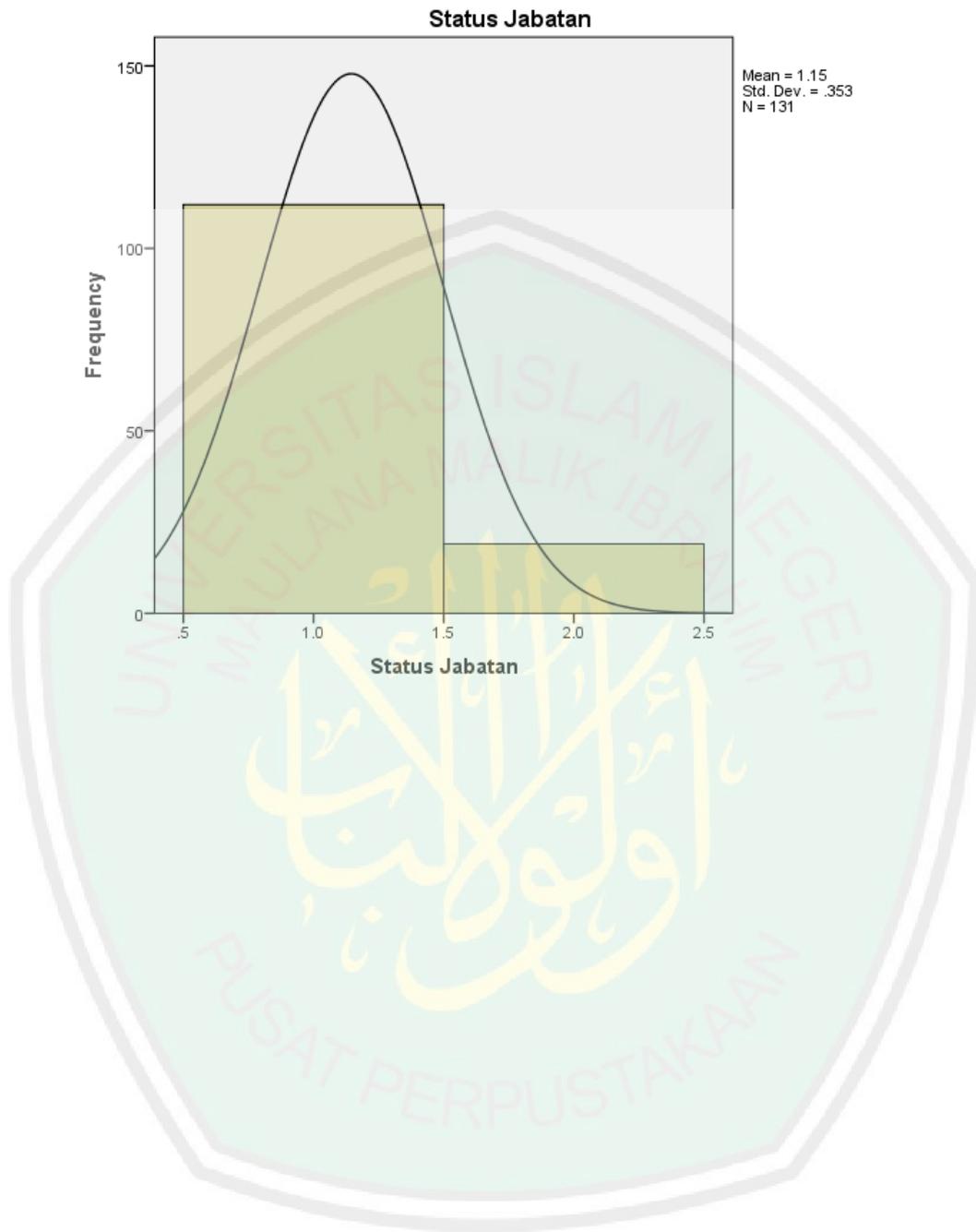
Status Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PNS	112	85.5	85.5	85.5
	GTT	19	14.5	14.5	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Histogram







LAMPIRAN V: ANALISIS DESKRIFTIF VARIABEL

		Statistics		
		Kepemimpinan Transformasional		
		Kepala Madrasah	Kepuasan Kerja	Kinerja Guru
N	Valid	131	131	131
	Missing	0	0	0
Mean		4.31	4.14	4.27
Std. Error of Mean		.042	.039	.043
Median		4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4
Std. Deviation		.482	.443	.497
Variance		.232	.196	.247
Skewness		.605	.641	.434
Std. Error of Skewness		.212	.212	.212
Kurtosis		-1.100	1.346	-.533
Std. Error of Kurtosis		.420	.420	.420
Range		2	2	2
Minimum		3	3	3
Maximum		5	5	5
Sum		565	542	560
Percentiles	25	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00
	75	5.00	4.00	5.00

Frequency Table

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Transformatif	1	.8	.8	.8
	Transformatif	88	67.2	67.2	67.9
	Sangat Transformatif	42	32.1	32.1	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

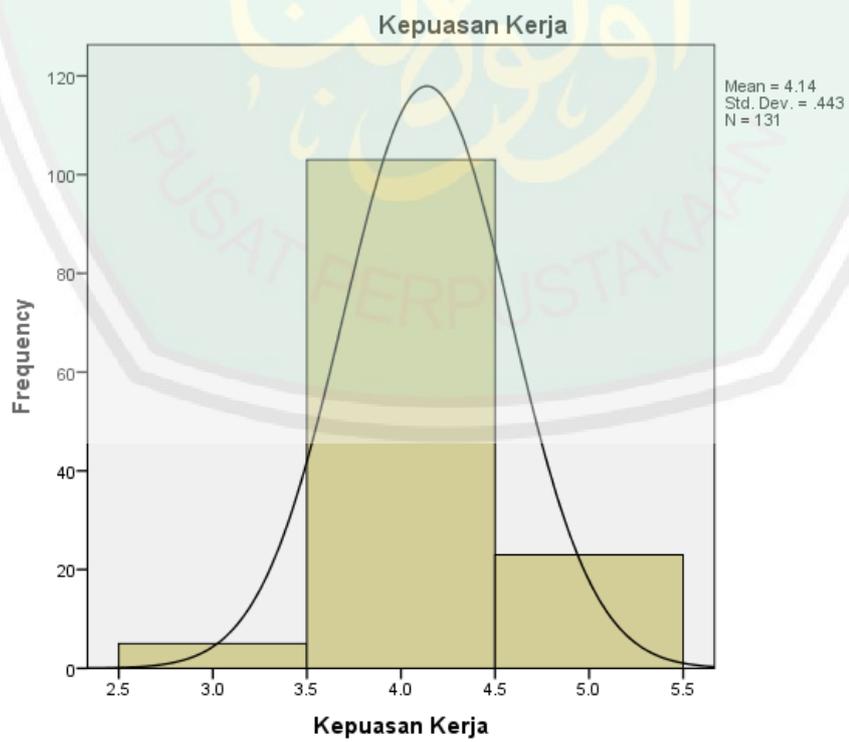
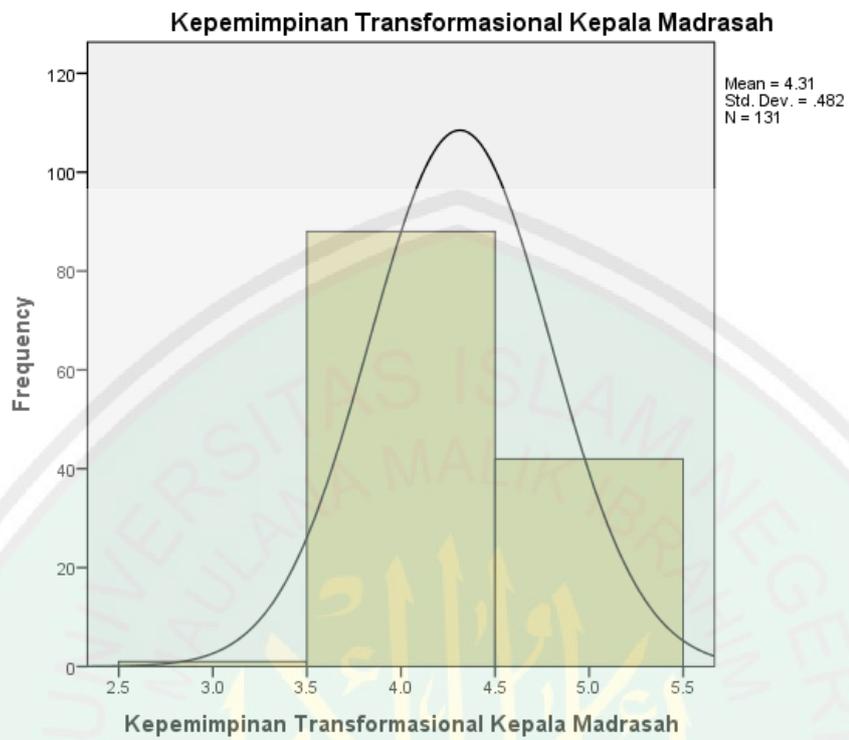
Kepuasan Kerja

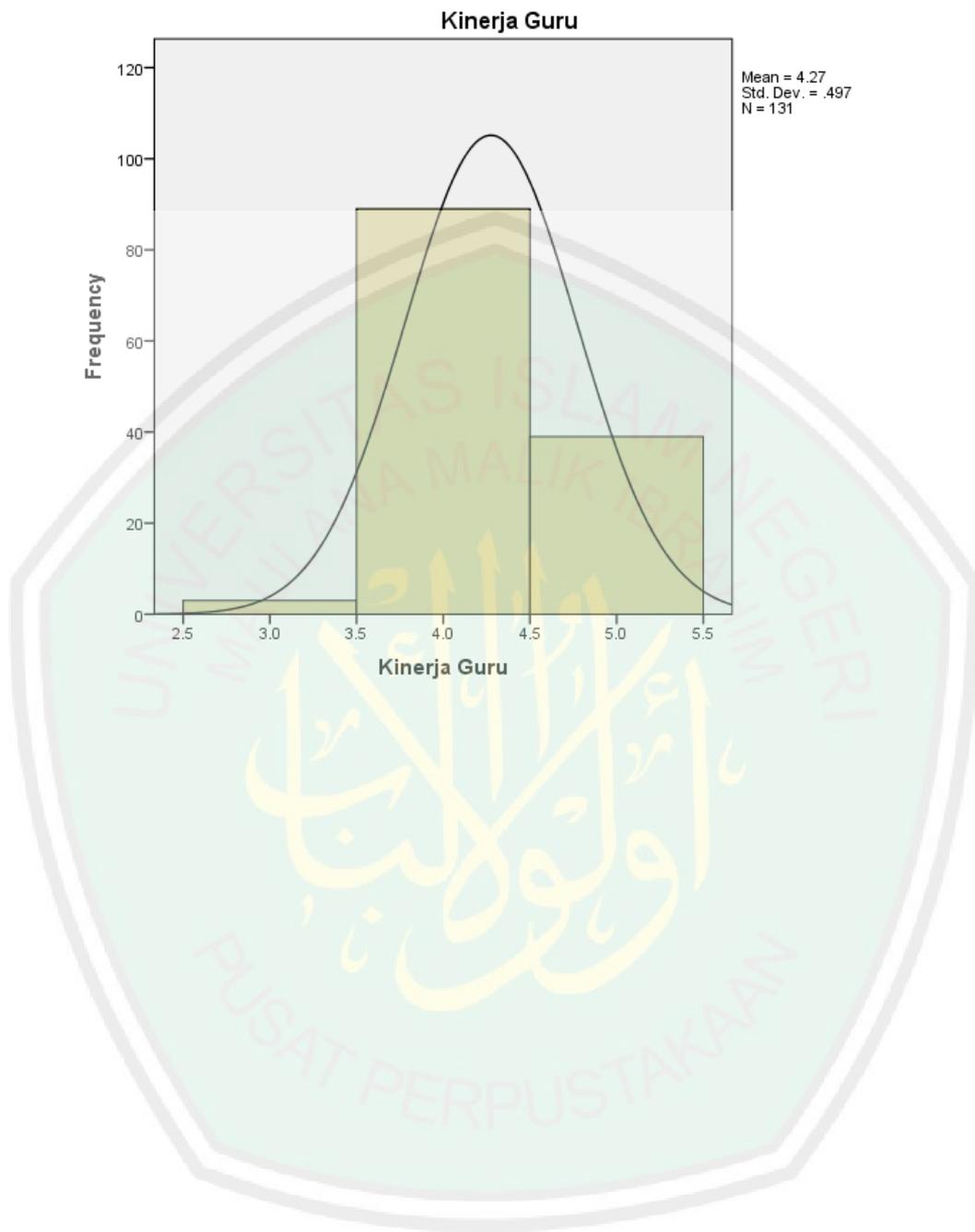
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sedang	5	3.8	3.8	3.8
	Tinggi	103	78.6	78.6	82.4
	Sangat Tinggi	23	17.6	17.6	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Kinerja Guru

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sedang	3	2.3	2.3	2.3
	Tinggi	89	67.9	67.9	70.2
	Sangat Tinggi	39	29.8	29.8	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Histogram





LAMPIRAN VI: DATA VALID TANPA OUTLIER

No	X	Y	Z
1	132	177	144
2	126	156	127
3	105	165	138
4	160	210	160
5	122	169	131
6	121	169	131
7	140	157	132
8	140	157	127
9	138	158	131
10	127	167	128
11	127	165	128
12	143	167	134
13	132	167	134
14	132	162	128
15	125	162	128
16	113	146	125
17	142	192	156
18	124	163	124
19	160	210	154
20	134	175	138
21	131	171	143
22	160	208	160
23	132	167	134
24	126	161	133
25	131	170	132
26	126	161	134
27	133	176	141
28	132	165	127
29	138	178	126
30	150	210	160
31	123	164	128
32	134	173	128
33	132	162	128
34	116	158	124
35	131	155	135
36	129	166	125
37	138	179	144
38	122	155	115

39	127	161	133
40	126	161	134
41	118	158	123
42	134	174	151
43	115	171	128
44	129	165	120
45	134	179	148
46	140	174	132
47	129	149	125
48	130	144	125
49	116	167	139
50	134	139	135
51	133	159	124
52	138	196	155
53	137	173	138
54	125	163	131
55	137	182	139
56	152	172	120
57	124	157	138
58	124	157	127
59	136	191	138
60	136	179	140
61	128	167	125
62	142	176	129
63	125	167	126
64	115	163	126
65	146	168	127
66	129	173	130
67	122	163	128
68	134	163	128
69	127	172	131
70	144	183	136
71	124	148	126
72	136	177	150
73	145	164	129
74	121	160	129
75	137	187	142
76	128	169	126
77	113	170	135
78	135	167	143
79	133	187	147

80	133	163	130
81	133	164	130
82	127	167	131
83	125	168	125
84	147	176	125
85	118	158	109
86	118	158	106
87	140	159	139
88	125	172	128
89	160	197	145
90	138	166	149
91	135	169	138
92	145	186	146
93	159	167	132
94	130	171	133
95	160	197	145
96	141	143	116
97	146	139	111
98	140	143	111
99	125	164	127
100	126	174	133
101	119	164	128
102	118	145	118
103	137	176	135
104	125	162	132
105	132	171	131
106	139	167	135
107	124	182	137
108	126	156	126
109	134	166	127
110	119	166	127

11 1	158	195	160
11 2	119	172	127
11 3	158	195	160
11 4	136	157	128
11 5	136	157	128
11 6	118	147	117
11 7	153	173	136
11 8	138	161	123
11 9	154	204	160
12 0	137	163	125
12 1	127	162	128
12 2	119	166	126
12 3	129	188	136
12 4	121	158	118
12 5	114	154	115
12 6	122	147	109
12 7	137	182	139

LAMPIRAN VII: UJI PRASYARAT UJI NORMALITAS

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.802 ^a	.644	.638	6.666

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9947.720	2	4973.860	111.937	.000 ^b
	Residual	5509.886	124	44.435		
	Total	15457.606	126			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.198	7.830		2.835	.005
	Kepemimpinan Transformasional	.121	.063	.125	1.911	.058
	Kepuasan Kerja	.559	.050	.724	11.086	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	116.07	158.88	132.37	8.885	127
Std. Predicted Value	-1.835	2.984	.000	1.000	127
Standard Error of Predicted Value	.595	2.188	.961	.355	127
Adjusted Predicted Value	114.81	159.31	132.37	8.886	127
Residual	-18.747	18.934	.000	6.613	127
Std. Residual	-2.812	2.840	.000	.992	127
Stud. Residual	-2.841	2.933	.000	1.006	127
Deleted Residual	-19.136	20.188	.000	6.795	127
Stud. Deleted Residual	-2.927	3.028	.001	1.016	127
Mahal. Distance	.013	12.587	1.984	2.446	127
Cook's Distance	.000	.190	.009	.021	127
Centered Leverage Value	.000	.100	.016	.019	127

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Descriptive Statistics

	N	Range	Min.	Max.	Sum	Mean		Std. Dev	Variance	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Std. Error			Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
KT	127	55	105	160	16805	132.32	1.015	11.439	130.839	.598	.215	.322	.427
KK	127	71	139	210	21405	168.54	1.274	14.358	206.139	.805	.215	1.124	.427
KG	127	54	106	160	16811	132.37	.983	11.076	122.679	.586	.215	.736	.427
Valid N	127												

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		127
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	6.61280975
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.070
	Negative	-.055
Test Statistic		.070
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja Guru * Kepemimpinan Transformasional	127	100.0%	0	0.0%	127	100.0%
Kinerja Guru * Kepuasan Kerja	127	100.0%	0	0.0%	127	100.0%

UJI LINEARITAS

Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kepuasan Kerja *	127	100.0%	0	0.0%	127	100.0%
Kepemimpinan Transformasional						

Report

Kepuasan Kerja

Kepemimpinan Transformasional	Mean	N	Std. Deviation
105	165.00	1	.
113	158.00	2	16.971
114	154.00	1	.
115	167.00	2	5.657
116	162.50	2	6.364
118	153.20	5	6.611
119	167.00	4	3.464
121	162.33	3	5.859
122	158.50	4	9.574
123	164.00	1	.
124	161.40	5	12.700
125	165.43	7	3.735
126	161.50	6	6.595
127	165.67	6	3.983
128	168.00	2	1.414
129	168.20	5	14.132
130	157.50	2	19.092
131	165.33	3	8.963
132	167.29	7	5.314
133	169.80	5	11.520
134	167.00	7	13.503
135	168.00	2	1.414

136	172.20	5	14.873
137	177.17	6	8.519
138	173.00	6	14.199
139	167.00	1	.
140	158.00	5	11.000
141	143.00	1	.
142	184.00	2	11.314
143	167.00	1	.
144	183.00	1	.
145	175.00	2	15.556
146	153.50	2	20.506
147	176.00	1	.
150	210.00	1	.
152	172.00	1	.
153	173.00	1	.
154	204.00	1	.
158	195.00	2	.000
159	167.00	1	.
160	204.40	5	6.804
Total	168.54	127	14.358

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Kepemimpinan Transformasional	Between Groups	(Combined)	17195.269	40	429.882	4.212	.000
		Linearity	8482.941	1	8482.941	83.107	.000
		Deviation from Linearity	8712.328	39	223.393	2.189	.001
	Within Groups		8778.243	86	102.073		
Total			25973.512	126			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kepuasan Kerja * Kepemimpinan Transformasional	.571	.327	.814	.662

Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Guru

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja Guru * Kepemimpinan Transformasional	127	100.0%	0	0.0%	127	100.0%
Kinerja Guru * Kepuasan Kerja	127	100.0%	0	0.0%	127	100.0%

Kinerja Guru * Kepemimpinan Transformasional

Report

Kinerja Guru

Kepemimpinan Transformasional	Mean	N	Std. Deviation
105	138.00	1	.
113	130.00	2	7.071
114	115.00	1	.
115	127.00	2	1.414
116	131.50	2	10.607
118	114.60	5	6.950
119	127.00	4	.816
121	126.00	3	7.000
122	120.75	4	10.468
123	128.00	1	.
124	130.40	5	6.580
125	128.14	7	2.545
126	131.17	6	3.656
127	129.83	6	2.137
128	125.50	2	.707
129	127.20	5	6.058
130	129.00	2	5.657
131	136.67	3	5.686
132	132.29	7	5.908
133	134.40	5	9.343
134	136.43	7	9.846
135	140.50	2	3.536

136	136.80	5	9.230
137	136.33	6	5.989
138	138.00	6	13.145
139	135.00	1	.
140	128.20	5	10.521
141	116.00	1	.
142	142.50	2	19.092
143	134.00	1	.
144	136.00	1	.
145	137.50	2	12.021
146	119.00	2	11.314
147	125.00	1	.
150	160.00	1	.
152	120.00	1	.
153	136.00	1	.
154	160.00	1	.
158	160.00	2	.000
159	132.00	1	.
160	152.80	5	7.530
Total	132.37	127	11.076

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Kepemimpinan Transformasional	Between Groups	(Combined)	10281.890	40	257.047	4.271	.000
		Linearity	4487.158	1	4487.158	74.559	.000
		Deviation from Linearity	5794.732	39	148.583	2.469	.000
	Within Groups		5175.717	86	60.183		
Total			15457.606	126			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Guru * Kepemimpinan Transformasional	.539	.290	.816	.665

Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru

Kinerja Guru * Kepuasan Kerja

Report

Kinerja Guru

Kepuasan Kerja	Mean	N	Std. Deviation
139	123.00	2	16.971
143	113.50	2	3.536
144	125.00	1	.
145	118.00	1	.
146	125.00	1	.
147	113.00	2	5.657
148	126.00	1	.
149	125.00	1	.
154	115.00	1	.
155	125.00	2	14.142
156	126.50	2	.707
157	130.00	6	4.336
158	118.50	6	9.524
159	131.50	2	10.607
160	129.00	1	.
161	131.40	5	4.722
162	128.80	5	1.789
163	127.43	7	2.573
164	128.40	5	1.140
165	128.25	4	7.411
166	130.80	5	10.208
167	132.82	11	5.344
168	126.00	2	1.414
169	131.50	4	4.933
170	133.50	2	2.121
171	133.75	4	6.500
172	126.50	4	4.655
173	133.00	4	4.761
174	138.67	3	10.693
175	138.00	1	.
176	132.50	4	7.000
177	147.00	2	4.243
178	126.00	1	.

179	144.00	3	4.000
182	138.33	3	1.155
183	136.00	1	.
186	146.00	1	.
187	144.50	2	3.536
188	136.00	1	.
191	138.00	1	.
192	156.00	1	.
195	160.00	2	.000
196	155.00	1	.
197	145.00	2	.000
204	160.00	1	.
208	160.00	1	.
210	158.00	3	3.464
Total	132.37	127	11.076

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Kepuasan Kerja	Between Groups	(Combined)	12446.422	46	270.574	7.189	.000
		Linearity	9785.437	1	9785.437	259.976	.000
		Deviation from Linearity	2660.985	45	59.133	1.571	.039
	Within Groups		3011.184	80	37.640		
Total			15457.606	126			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Guru * Kepuasan Kerja	.796	.633	.897	.805

LAMPIRAN VIII: UJI ASUMSI KLASIK

Uji Heterokedasitas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasion al ^b		Enter

a. Dependent Variable: RES2

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.125 ^a	.016	.000	4.25198

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: RES2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.549	2	17.774	.983	.377 ^b
	Residual	2241.835	124	18.079		
	Total	2277.384	126			

a. Dependent Variable: RES2

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.916	4.995		.784	.435
	Kepemimpinan Transformasional	.054	.040	.145	1.338	.183
	Kepuasan Kerja	-.036	.032	-.120	-1.110	.269

a. Dependent Variable: RES2

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	RES2	Predicted Value	Residual
86	3.316	18.75	4.6481	14.09922

a. Dependent Variable: RES2

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.6966	6.8374	5.0451	.53116	127
Residual	-5.71981	14.09922	.00000	4.21810	127
Std. Predicted Value	-2.539	3.374	.000	1.000	127
Std. Residual	-1.345	3.316	.000	.992	127

a. Dependent Variable: RES2

Uji Multikolinearitas**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.802 ^a	.644	.638	6.666

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9947.720	2	4973.860	111.937	.000 ^b
	Residual	5509.886	124	44.435		
	Total	15457.606	126			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformatif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	22.198	7.830		2.835	.005		
	Kepemimpinan Transformatif	.121	.063	.125	1.911	.058	.673	1.485
	Kepuasan Kerja	.559	.050	.724	11.086	.000	.673	1.485

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Coefficient Correlations^a

Model			Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Transformatif
1	Correlations	Kepuasan Kerja	1.000	-.571
		Kepemimpinan Transformatif	-.571	1.000
	Covariances	Kepuasan Kerja	.003	-.002
		Kepemimpinan Transformatif	-.002	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan Transformatif	Kepuasan Kerja
1	1	2.993	1.000	.00	.00	.00
	2	.004	28.015	.99	.28	.15
	3	.003	31.056	.01	.72	.85

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	116.07	158.88	132.37	8.885	127
Residual	-18.747	18.934	.000	6.613	127
Std. Predicted Value	-1.835	2.984	.000	1.000	127
Std. Residual	-2.812	2.840	.000	.992	127

a. Dependent Variable: Kinerja Guru



LAMPIRAN IX: PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian Hipotesis I

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan Transformasional ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571 ^a	.327	.321	11.829

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8482.941	1	8482.941	60.625	.000 ^b
	Residual	17490.571	125	139.925		
	Total	25973.512	126			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	73.624	12.236		6.017	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.717	.092	.571	7.786	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Pengujian Hipotesis II

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional ^{a,b}		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.802 ^a	.644	.638	6.666

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9947.720	2	4973.860	111.937	.000 ^b
	Residual	5509.886	124	44.435		
	Total	15457.606	126			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.198	7.830		2.835	.005
	Kepemimpinan Transformasional	.121	.063	.125	1.911	.058
	Kepuasan Kerja	.559	.050	.724	11.086	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Pengujian Hipotesis III

Pengujian hipotesis ketiga perhitungan didapat dari hasil pengujian hipotesis pertama dan kedua.



LAMPIRAN X: SURAT IJIN PENELITIAN

	KEMENTERIAN AGAMA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG PASCASARJANA Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133 Website: http://pasca.uin-malang.ac.id , Email: pps@uin-malang.ac.id
Nomor : Un.03.PPs/HM.01.1/80/2017	20 April 2017
Hal : Permohonan Ijin Penelitian	
Kepada Yth. Kepala MTs Negeri 1 Kediri Di Tempat	
<i>Assalamu 'alaikum Wr.Wb</i>	
Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:	
Nama :	Ahmad Badrus Hisbuloh
NIM :	15710025
Program Studi :	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing :	1. Dr. Abdul Basith, M.Si. 2. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I.
Judul Tesis :	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dan Profesionalisme Guru Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Guru (Studi Kasus di MTs Negeri se-Kota Kediri)
Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih	
<i>Wassalamu 'alaikum Wr.Wb</i>	
	 Direktur Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I. NIP. 195612311983031032



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : Un.03.PPs/HM.01.1/80/2017
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

20 April 2017

Kepada
Yth. Kepala MTs Negeri 2 Kediri
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Ahmad Badrus Hisbuloh
NIM : 15710025
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. Abdul Basith, M.Si.
2. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I.
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dan Profesionalisme Guru Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Guru
(Studi Kasus di MTs Negeri se-Kota Kediri)

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Direktur
Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.
NIP. 195612311983031032



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : Un.03.PPs/HM.01.1/80/2017
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

20 April 2017

Kepada
Yth. Kepala MTs Negeri 3 Kediri
Di
Tempat

Assalamu 'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Ahmad Badrus Hisbuloh
NIM : 15710025
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. Abdul Basith, M.Si.
2. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I.

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dan Profesionalisme Guru Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Guru
(Studi Kasus di MTs Negeri se-Kota Kediri)

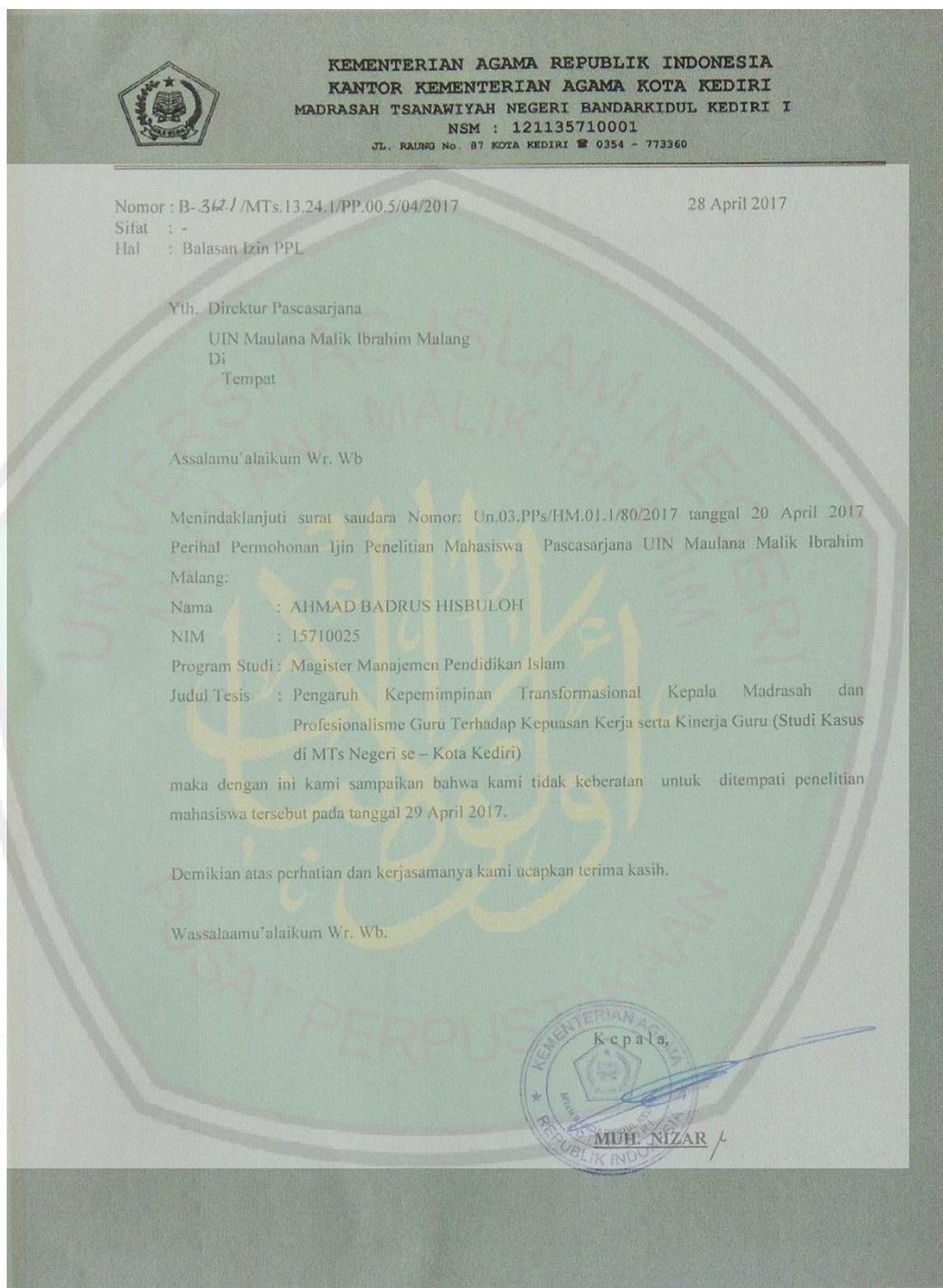
Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Direktur,
Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.Ie.
NIP. 195612311983031032

LAMPIRAN XI: SURAT BALASAN PENELITIAN





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA KEDIRI
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI KEDIRI II
 Jl. Sunan Ampel 12 Telp./Fax. 0354- 687895 Ngronggo-Kota Kediri 64127
 NPSN : 20583785 NSM : 121135710003
 Email : mtsn_kdr_2@yahoo.co.id Website: www.mtsn2kediri.sch.id

Nomor : B- 472 /Mts.13.24.02/PP.00.5/05/2017 02 Mei 2017
 Sifat : Biasa
 Hal : *Jawaban Penelitian*

Yth.
 Direktur UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
 Pascasarjana
 di Malang

السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

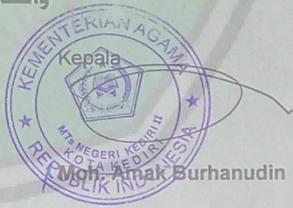
Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan nikmat-Nya kepada kita, Aamiin.

Menindak lanjuti surat dari Direktur UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Pascasarjana Nomer: Un.30.PPs/HM.01.1/80/2017 tertanggal 20 April 2017 dengan nomer berkas: 297, perihal permohonan izin penelitian. Dengan ini kami memberikan izin kepada mahasiswa berikut ini ;

nama	: AHMAD BADRUS HISBULOH
NIM	: 15710025
program studi	: Magister Manajemen Pendidikan Islam
judul	: "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH DAN PROFESIONALISME GURU TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA KINERJA GURU (STUDI KASUS DI MTS NEGERI SE-KOTA KEDIRI)"
konsultan	: Moh. Amak Burhanudin, M.Pd.I

Demikian surat jawaban ini kami buat. Atas kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.

وَالسَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ



Kepala
 MTS NEGERI KEDIRI II
 REPUBLIK INDONESIA
 Moh. Amak Burhanudin



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA KEDIRI
 MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 3 KOTA KEDIRI
 Jl. Sersan Bahrun Gg.VI No.11 Mrican Kediri Telp.774944
 NISM: 121.35.71.01.003 NPSN :20534471 email
 mtsn_mojoroto@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : B-170-3 /MTs.13.24.2/PP.00.5/04/2017

Yang bertanda tangan di bawah ini kepala MTsN 3 Kota Kediri, Kediri menerangkan bahwa:

Nama : Ahmad Badrus Hisbuloh
 NIM : 215710025
 Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
 Universitas : UIN MALIKI (Pasca Sarjana)

Keterangan : Yang bersangkutan telah mengadakan penelitian / riset di MTsN 3 Kota Kediri pada tanggal 28 April 2017 tentang PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH DAN PROFESIONALISME GURU TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA KINERJA GURU (Studi Kasus di MTs Negeri Se-Kota Kediri)

Demikian surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya agar dapat dipergunakan sebagai mestinya.

Kediri 29 April 2017

Kepala,

 Drs. Muh. Nizar, M.Pd
 0610051994031001

Riwayat Hidup

Ahmad Badrus Hisbuloh, lahir di Kediri, 9 Maret 1991. Lulus dari SMA Negeri 3 Kediri dengan predikat terbaik kedua pada tahun 2010. Selama belajar di SMA Negeri 3 Kediri, penulis juga belajar di Pondok Pesantren Al-Ishlah Bandarkidul-Mojoroto-Kediri. Setelah lulus, penulis melanjutkan studi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang jurusan Pendidikan Agama Islam dan lulus pada tahun 2014. Selama studi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, penulis juga menimba ilmu di Pondok Pesantren Anwarul Huda Karang Besuki-Sukun-Malang. Selain itu juga penulis juga aktif sebagai tenaga pendidik di Taman Pendidikan Al-Qur'an Asy-Syifa sejak tahun 2011-2014. Lulus dari UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, penulis mengambil studi Bahasa Inggris di Basic English Course, Pare serta belajar di Pondok Pesantren Darul Muhajirin, Gedangsewu sembari mengajar di SD NU. Tahun 2015 sampai sekarang penulis masih menjadi guru Pendidikan Agama Islam di SD Islamic Global School Malang serta penanggungjawab Baca Tulis Al-Quran dan ekskul Tahfidz di sekolah tersebut.