

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN  
KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA  
GURU MADRASAH ALIYAH NEGERI KABUPATEN MALANG**

Tesis

OLEH  
KHAL ISNAYA  
NIM 17711004



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK  
IBRAHIMMALANG  
2019**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN  
KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA  
GURU MADRASAH ALIYAH NEGERI KABUPATEN MALANG**

Tesis

Diajukan kepada

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

OLEH  
KHAL ISNAYA  
NIM 17711004

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK  
IBRAHIMMALANG**


**2019**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang" ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Malang, 30 Desember 2019

Pembimbing I



Dr. Sri Marini, M.Si  
NIP. 197310142001122002

Pembimbing II




Dr. Achmad Sani, M.Si  
NIP. 197202122003121003

Malang, 30 Desember 2019

Mengetahui,

Ketua Program Magister MPI




Dr. Wahidmurni, M.Pd.Ak  
NIP. 196903032000031002

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 10 Januari 2020.


Dewan Penguji,

  
Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd  
NIP. 197902022006042003

Ketua

  
Dr. H. Nur Ali, M.Pd  
NIP. 196504031998031002

Penguji Utama

  
Dr. Sri Hartini, M.Si  
NIP. 197310142001122002

Anggota

  
Dr. Achmad Sani, M.Si  
NIP. 197202122003121003

Anggota

  
Mengetahui  
Direktur Pascasarjana,  
  
Prof. Dr. Hj. Siti Sumbulah, M.Ag  
NIP. 19710826 199803 2 002

**SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS PENELITIAN**

Nama : Khal Isnaya  
Nim : 17711004  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Judul tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang

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, 30 Desember 2019

Hormat saya



**Khal Isnaya**

**NIM: 17711004**



## KATA PENGANTAR

### الرَّحِيمِ الرَّحْمَنِ اللَّهُ بِسْمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ  
وَالْمُرْسَلِينَ وَعَلَى آلِهِ وَاصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ. أَمَّا بَعْدُ

Puji dan syukur Allhamdulillah, peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya kepada peneliti sehingga dapat menyusun dan menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang” ini guna memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd).

Shalawat beriring salam semoga Allah SWT curahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW, yang telah menyampaikan risalah Allah SWT sebagai pedoman hidup umat manusia, dan semoga diyaumul hisab nanti kita mendapat syafaat dari beliau. *Amin ya robbal alamin.*

Disini peneliti ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan tak terhingga yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini. Dengan ucapan *jazakumullah ahsanul jaza'*, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Dan para Pembantu Rektor, atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama peneliti menempuh studi.

2. Prof. Dr. Umi Sumbulah, M. Ag selaku direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
3. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak. Selaku ketua Program Studi dan Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M. Pd selaku sekretaris Program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Atas segala motivasi, koreksi dan kemudahan layanan selama studi.
4. Dr.Sri Harini, M. Si selaku pembimbing utama dan Dr. Achmad Sani, M. Si selaku Pembimbing pendamping yang telah banyak membimbing dan memberikan petunjuk serta arahan kepada peneliti dalam menyusun tesis ini.
5. Dr. Khairul Anam selaku Kepala MAN 01 Malang Gondanglegi dan Drs. H. Sama'i, M. Ag selaku Kepala MAN 02 Malang Turen yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
6. Bapak dan ibu dosen UIN Malang yang tidak bisa peneliti sebutkan namanya satu persatu namun tidak mengurangi rasa hormat dan ta'dhim peneliti kepada beliau semua, terima kasih atas ilmu yang diberikan.
7. Semua pihak yang terlibat langsung atau tidak langsung dalam pengambilan data penelitian ini di MAN 01 Malang Gondanglegi dan MAN 02 Malang Turen.

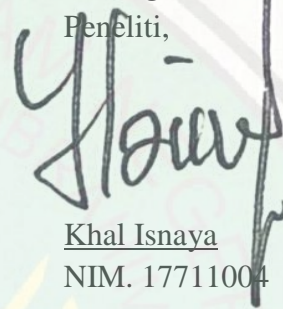
Akhirnya peneliti berharap, semoga Tesis ini berguna dalam menambah wawasan peneliti dan juga semoga bermanfaat untuk adik-adik tingkat yang nantinya dapat diajukan refrensinya dalam membuat Tesis yang lebih baik. Dan peneliti berdo'a semoga semua kebaikan budi mereka yang membantu peneliti

dinilai sebagai amal shaleh dan mendapat balasan dari Allah SWT. Peneliti menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kata sempurna, karena itu saran dan kritik sangat diharapkan demi kesempurnaan dalam membuat Tesis.

*Alhamdulillahilahirabbil alamin.....*

Malang, 30 Desember 2019

Peneliti,



Khal Isnaya

NIM. 17711004





## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>Halaman Sampul</b> .....	<b>i</b>
<b>Halaman Judul</b> .....	<b>ii</b>
<b>Lembar Persetujuan</b> .....	<b>iii</b>
<b>Lembar Pengesahan</b> .....	<b>iv</b>
<b>Lembar Pernyataan</b> .....	<b>v</b>
<b>Kata Pengantar</b> .....	<b>vi</b>
<b>Daftar Isi</b> .....	<b>ix</b>
<b>Daftar Tabel</b> .....	<b>xi</b>
<b>Daftar Gambar</b> .....	<b>xii</b>
<b>Daftar Lampiran</b> .....	
<b>xiii Motto</b> .....	<b>xiv</b>
<b>Persembahan</b> .....	<b>xv</b>
<b>Abstrak Indonesia</b> .....	<b>xvi</b>
<b>Abstrak Arab</b> .....	<b>xvii</b>
<b>Abstrak Inggris</b> .....	<b>xviii</b>
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	11
E. Hipotesis Penelitian.....	12
F. Asumsi Penelitian.....	14
G. Ruang Lingkup Penelitian.....	14
H. Orisinalitas Penelitian.....	15
I. Definisi Operasional.....	27
<b>BAB II: KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Kepemimpinan Transformasional.....	30
B. Lingkungan Kerja.....	38
C. Motivasi Kerja.....	43
D. Kepuasan Kerja.....	49
E. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	56

**BAB III : METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	62
B. Variabel Penelitian .....	63
C. Populasi dan Sampel .....	65
D. Pengumpulan Data .....	66
E. Instrumen Penelitian .....	67
F. Metode <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	70

**BAB IV : HASIL PENELITIAN**

A. Deskripsi Responden Penelitian .....	81
B. Deskripsi Variabel penelitian .....	84
C. Evaluasi pengukuran .....	92
D. Pengujian Hipotesis .....	105

**BAB V : PEMBAHASAN**

A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Guru .....	108
B. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru .....	112
C. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	116

**BAB VI : PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	125
B. Implikasi Teoritis .....	121
C. Implikasi Praktis .....	122
D. Saran .....	123

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>125</b>
-----------------------------	------------

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.1 Perbedaan dan Persamaan Peneliti Dengan Peneliti Sebelumnya .....	22
3.1 Populasi Penelitian.....	65
3.2 Sampel Penelitian .....	66
3.3 Variabel dan Indikator .....	68
4.1 Distribusi Jenis Kelamin Reponden Guru.....	81
4.2 Distribusi Tingkat Pendidikan Responden Guru .....	82
4.3 Distribusi Status Kepegawaian Responden Guru .....	83
4.4 Distribusi Frekuensi Tentang Kepemimpinan Transformasional .....	85
4.5 Distribusi Frekuensi Tentang Lingkungan Kerja.....	87
4.6 Distribusi Frekuensi Tentang Motivasi Kerja.....	89
4.7 Distribusi Frekuensi Tentang Kepuasan Kerja .....	91
4.8 Hasil Outer VIF Second Order.....	95
4.9 Signifikansi Outer Weight dan Outer Loading pada Second Order .....	96
4.10 Hasil Outer VIF Value First Order .....	99
4.11 Signifikansi Outer Weight dan Outer Loading pada First Order .....	100
4.12 Inner VIF Value .....	101
4.13 Koefisien Model Path Struktural.....	102
4.14 Koefisien Determinasi $R^2$ .....	103
4.15 Effect Size ( $f^2$ ).....	104
4.16 Relevansi Prediktif ( $Q^2$ ).....	104
4.17 Hasil Pengujian Hipotesis pada Model Penelitian .....	105

## DAFTAR GAMBAR

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
3.1 Analisis Variabel Independen (X) dan variabel Dependen (Y) .....	64
3.2 Pengujian Relevansi Outer Loading .....	73
3.3 Menilai tingkat <i>collinearity</i> dalam model pengukuran formatif.....	76
3.4 Significance And Relevance Of Outer Weight .....	78
3.5 Prosedur Model Pengukuran Struktur .....	79
4.1 Diagram Jenis Kelamin Responden Guru .....	81
4.2 Diagram Tingkat Pendidikan Responden Guru .....	82
4.3 Diagram Status Kepegawaian Responden Guru .....	83
4.4 Diagram Frekuensi Tentang Kepemimpinan Transformasional.....	85
4.5 Diagram Frekuensi Tentang Lingkungan Kerja.....	87
4.6 Diagram Frekuensi Tentang Motivasi Kerja.....	89
4.7 Diagram Frekuensi Tentang Kepuasan Kerja .....	91
4.8 Kerangka Konseptual.....	94
4.9 Kerangka Setelah Penghapusan Item.....	98
4.10 Nilai Outer dan Inner Model Setelah dilakukan Bootstrapping.....	107

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Angket Penelitian
- Lampiran 2 : Distribusi hasil Angket Pervariabel
- Lampiran 3 : Nilai Outer dan Inner Model RUN 1
- Lampiran 4 : Nilai Outer dan Inner Model RUN 2
- Lampiran 5 : Nilai Outer dan Inner Model RUN 3
- Lampiran 6 : Surat Izin Penelitian
- Lampiran 7 : Daftar Riwayat Hidup





## MOTTO

لِوَادِّكُمْ اللَّهُ يَفْسَحَ فَاَفْسَحُوا الْمَجْلِسِ فِي تَفْسَحُوا الْكُمَ قِيلَ إِذَاءَ اْمُنُوَالَّذِينَ يَتَأْتِيهَا  
 مَلُونِ بِمَا وَاللَّهُ دَرَجَاتٍ الْعِلْمَ أُوتُوا وَالَّذِينَ مِنْكُمْ ءَ اْمُنُوَالَّذِينَ اللَّهُ يَرْفَعُ فَاَذْشُرُوا اَنْشُرُوا قِي  
 خَيْرَتَهُ

*Artinya: "Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-  
 lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi  
 kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka  
 berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di  
 antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.  
 dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan." (Q.S. Al-Mujadillah  
 ayat 11)*

## PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan Segenap Jiwa dan Ketulusan Hati Ku Persembahkan Karya ini Kepada :

1. Kedua orang tua ku yang sangat ku sayangi dan ku cintai, Ayahanda Nurkhalidin dan ibunda Asmah yang tiada hentinya memberiku semangat, doa, dorongan, dan kasih sayang serta pengorbananyang tak tergantikan hingga aku selalu kuat untuk menjalani semua rintangan yang ada di depan ku.
2. Untuk keluarga ayah dan ibu yang tidak bisa kusebutkan satu persatu, namun dukungan berupa do'a, moril dan materil senantiasa diberikan untuk memberikan semangat dan motivasi tersendiri bagi penulis.
3. Adik ku Tercinta Alwy Akbar dan Dzikra Armanzayang selalu mewarnai hari-hari ku dengan penuh canda tawa.
4. Untuk Calon imamku Linardo Pratama, M.Pd yang selalu ada menemaniku dan menyemangatiku disaat suka maupun duka, dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Untuk sahabat yang hingga kini hadir menyemangati ku, Bella Fitriya, Nurmila, Chairunnisak rosera, Sriwati dan squad Aceh yang tidak bisa aku sebutkan satu persatu yang selalu menyediakan pelukan hangat ketika aku berada dalam kesedihan dan lelah dalam berjuang.
6. Sahabat-sahabatkuucapkan terima kasih kalian semua kawan-kawan seperjuangan di Program Studi Magister MPI angkatan 2017/2018 yang selalu setia menemani dan saling berbagi ilmu dan pengalaman demi kesuksesan di hari esok.

## ABSTRAK

Khal Isnaya, 2020. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru MAN Kabupaten Malang*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing (1) Dr. Sri Harini, M.Si, (2) Dr. Achmad Sani, M.Si.

**Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja.**

Kepuasan kerja guru adalah perasaan positif seorang guru yang berpengaruh terhadap pekerjaan atau situasi pekerjaannya. Kepuasan kerja guru ditandai dengan keadaan psikis yang menyenangkan karena terpenuhinya kebutuhan dasar dalam bekerja. Kepuasan kerja guru disebut sebagai sikap emosional yang ditunjukkan oleh seorang guru bahwa ia mencintai dan menyenangi pekerjaannya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya ialah kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji (1) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang, (2) pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang, dan (3) pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi dari penelitian ini guru MAN Kabupaten Malang dengan jumlah sampel sebanyak 103 guru. Teknik sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS) melalui program Smart PLS Versi 3.0. pengukuran yang dilakukan antara lain pengukuran *outer model* dan *inner model* (struktural).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional memiliki Pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan P-Value sebesar 0,370 (0,020) dengan hal ini semakin baik pemimpin menjalankan kepemimpinannya dengan gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kepuasan guru. (2) mengenai lingkungan kerja dengan nilai P-Value sebesar -0,070 (0,690) memiliki pengaruh yang tidak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan baik atau tidaknya lingkungan kerja terhadap lembaga tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. (3) Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan P-Value sebesar 0,496 (0,000) dengan hal ini semakin baik motivasi guru tersebut maka kepuasan kerja juga akan semakin baik.

## ABSTRACT

**Isnaya, Khal**, 2020. The Effect of Transformational Leadership, Work Environment, and Work Motivation on Job Satisfaction of MAN Teachers in Malang Regency. Master Thesis, Islamic Education Management Department. Graduate Faculty of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang. Supervisor (1) Dr. Sri Harini, M.Si, (2) Dr. Achmad Sani, M.Si.

**Keywords: Work Environment, Transformational Leadership, Work Environment, Job Satisfaction, Job Motivation.**

Teacher job satisfaction is teacher's positive feeling affecting job or his job condition. Teacher job satisfaction is indicated by pleasant psychological condition because of the fulfillment of basic needs at work. Teacher job satisfaction is called the emotional attitude shown by a teacher that he loves and likes his job. There are several factors that affect job satisfaction including transformational leadership, work environment, and work motivation.

This study aims to examine (1) the effect of transformational leadership on job satisfaction of teachers in Madrasah Aliyah Negeri Malang Regency. (2) the effect of work environment on job satisfaction of teachers in Madrasah Aliyah Negeri Malang Regency. and (3) the effect of work motivation on job satisfaction of teachers in Madrasah Aliyah Negeri Malang Regency.

The approach used in this study is a quantitative approach using a questionnaire as a data collection method. The population of this study was MAN teachers in Malang Regency with a total sample of 103 teachers. The sampling technique used is saturation sampling. Data analysis used is Partial Least Square (PLS) through the Smart PLS Version 3.0 program. Measurements made include measurements of the outer model and inner model (structural).

The results showed that (1) transformational leadership has a significant positive effect on job satisfaction with a P-Value of 0.370 (0.020). As a result, the better the leader runs his leadership with transformational leadership style it will increase teacher satisfaction (2) regarding the work environment with a P- value - 0.070 (0.690) has a non-positive and significant effect on job satisfaction. This shows whether or not the work environment of the institution does not have an effect on job satisfaction. (3) Motivation has a positive and significant effect on job satisfaction with a P-Value of 0.496 (0,000). Thus, the better the teacher's motivation, the better job satisfaction will be.



### مستخلص البحث

خال عشناي، 2020. تأثير القيادة التحويلية، وبيئة العمل، ودوافع العمل على الرضا ال عملي لمعلمي المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية في مقاطعة مالانج. رسالة الماجستير، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، المشرفة الأولى: د. سري هاريني، المشرف الثاني: د. أحمد ساني الماجستير.

### الكلمات الإشارية: القيادة التحويلية، بيئة العمل، دوافع العمل، الرضا العملي

رضا عمل المعلم هو شعور إيجابي للمعلم يؤثر على موقف العمل. يتميز الرضا العملي لدى المعلم بحالة نفسية ممتعة بسبب تلبية الاحتياجات الأساسية في العمل. يسمى الرضا العملي لدى المعلم الموقف العاطفي الذي يظهره المعلم بأنه يحب وظيفته. هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا ال عملي بما في ذلك القيادة التحويلية، وبيئة العمل، والتحفيز على العمل.

هذا البحث يهدف لمعرفة (1) أثر القيادة التحويلية على الرضا العملي للمعلم في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية في مقاطعة مالانج. (2) أثر بيئة العمل على الرضا العملي للمعلم في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية في مقاطعة مالانج. (3) أثر دوافع العمل على الرضا العملي للمعلم في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية في مقاطعة مالانج.

المنهج المستخدم في هذا البحث هو مَنهج كمي يجمع البيانات باستخدام الاستبيان. مجتمع البحث كل معلمي المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية في مقاطعة مالانج بعدد عيرة 103 معلمين. تقنية العينة في هذه الدراسة هي أخذ العيرة غير الاحتمالية. يستخدم تحليل البيانات Partial Least Square (PLS) من خلال برنامج Smart PLS الإصدار 3.0. تشمل القياسات التي أجريت قياسات (outer model) النموذج الخارجي) و inner model) النموذج الداخلي).

أظهرت نتائج البحث أن (1) القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي مع قيمة P من 0.370 (0.020) مع هذا كلما كان القائد يدير قيادته بأسلوب القيادة التحويلية سيزيد من رضا المعلم. (2) يتعلق ببيئة العمل ذات القيمة P-0.070 (0.690) لها تأثير غير إيجابي وهام على الرضا العملي. هذه تتدل على أن الجودة أو غيرها على المؤسسة لا تؤثر على الرضا العملي. (3) كان الدافع له تأثير إيجابي وهام على الرضا العملي من خلال P- بقيمة 0.496 (0.000) مع هذا، كلما كان دافع المعلم أفضل، سيكون الرضا ال عملي أفضل.



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia dalam dunia pendidikan sangat penting dan memiliki potensi besar untuk menjalankan aktifitas pendidikan, karena manusia merupakan motor penggerak utama yang menjalankan setiap kegiatan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan. Salah satu komponen sumber daya manusia yang memiliki pengaruh terhadap kualitas suatu pendidikan adalah guru. Guru menyandang tugas yang amat penting di dalam kelas maupun di luar kelas dalam bentuk pengabdian. Guru tidak hanya dituntut untuk menguasai ilmu dan seperangkat pengetahuan serta keterampilan teknis dalam mengajar melainkan harus menampilkan kepribadian yang bisa menjadi teladan bagi siswa, untuk itu guru harus profesional dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pendidik.

Pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan seseorang sebagai sumber kegiatan dan sumber penghasilan kehidupan seseorang yang didasari pada keahlian, kemahiran, kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi menunjukkan bahwa seseorang tersebut profesional.<sup>1</sup> Guru profesional sebagai seseorang yang mempunyai kemampuan dan keahlian bidang keguruan, sehingga ia mampu melakukan dan memikul tugas dan tanggung

---

<sup>1</sup> Depdiknas, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), hlm. 75.

jawabnya sebagai guru dengan maksimal.<sup>2</sup>Tugas profesional guru menyangkut pengembangan kepribadian, berinteraksi dan berkomunikasi, menguasai landasan pendidikan, menyusun perencanaan program pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, mengevaluasi hasil pembelajaran, serta melakukan pembimbingan dan pelatihan kepada peserta didik. Guru yang profesional tentunya memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan kesungguhan hati dalam mengerjakan pekerjaannya.

Ruang lingkup kompetensi profesional guru ditunjukkan oleh beberapa indikator yaitu: (1) Kompetensi pribadi yang mana seorang guru harus memiliki pengetahuan penunjang tentang fisiologis, psikologis dan pedagogis dari para peserta didik yang dihadapinya, (2) Kompetensi sosial yaitu guru harus mampu memahami dan menerapkan prinsip belajar humanistik yang beranggapan bahwa keberhasilan belajar ditentukan oleh kemampuan yang ada pada diri peserta didik. Kompetensi sosial menyangkut kemampuan guru dalam berkomunikasi pada peserta didik dan lingkungan mereka, (3) Kompetensi profesional mengajar yaitu guru berperan sebagai pengelola pembelajaran mulai dari merencanakan pembelajaran, melaksanakan sistem pembelajaran, mengevaluasi sistem pembelajaran, dan mengembangkan sistem pembelajaran.<sup>3</sup> Dengan demikian untuk menjadi guru profesional yang memiliki akuntabilitas dalam melaksanakan kompetensi tersebut tentunya dibutuhkan tekad dan keinginan yang kuat dalam diri setiap calon guru atau

---

<sup>2</sup>Muhlison, "Guru Profesional (Sebuah Karakteristik Guru Ideal Dalam Pendidikan Islam)", *Jurnal Darul 'Ilmi*, Vol. 02, No. 02 Juli 2014, hlm. 49.

<sup>3</sup>Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan; Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 18.

guru dalam mewujudkannya. Tekad dan keinginan guru untuk menjadi tenaga yang profesional hanya dilakukan ketika seorang guru memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja ditandai dengan keadaan psikis yang menyenangkan karena terpenuhinya kebutuhan dasar dalam bekerja. Kepuasan kerja memberikan pengertian sebagai sikap emosional yang ditunjukkan oleh seorang guru yang menunjukkan sikap menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Tindakan tersebut dicerminkan melalui moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Apabila tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi maka itu akan merangsang karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.<sup>4</sup> Pada dasarnya semakin guru merasa bahagia dan terpenuhi segala kebutuhannya disekolah maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya sehingga mampu meningkatkan produktifitas kerja guru dan secara tidak langsung mampu meningkatkan mutu sekolah tersebut.

Sinambela dalam Barnawi dan Mohammad Arifin, mengatakan bahwa kepuasan kerja guru dapat meningkatkan produktifitas kerja dan disiplin kerja, selain itu kepuasan kerja dapat menekan tingkat keluarnya guru dan banyak nya respon ketidakpuasan. Guru yang terpuaskan ia memiliki semangat kerja dan disiplin kerja yang tinggi, jika kepuasan kerja tidak terpenuhi maka akan banyak melahirkan respon-respon negatif yang berakibat pada terhambatnya upaya pencapaian

---

<sup>4</sup> Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber daya manusia*, Edisi Revisi, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 202.

organisasi.<sup>5</sup> Guru yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya guru yang terpuaskan akan bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari guru yang tidak memperoleh kepuasan kerja.<sup>6</sup> Dapat dikatakan kepuasan kerja itu bersifat dinamis karena kepuasan pada diri seseorang itu berubah-ubah, tergantung bagaimana manusia itu bersyukur atas nikmat yang diperolehnya.

Sebuah lembaga konsultasi bisnis dan manajemen asal Amerika Serikat mengeluarkan hasil studi terbaru pada maret 2013. Studi yang mempelajari tingkat kepuasan kerja pada karyawan itu menunjukkan karyawan yang bekerja di Indonesia paling tidak bahagia didunia. Indonesia berada di urutan pertama negara tempat orang-orang memiliki tingkat kepuasan dan kebahagiaan terendah di dunia. Masalah insentif dan keseimbangan karier serta kehidupan personal dianggap menjadi penyebab ketidakpuasan kerja dalam bekerja.<sup>7</sup>

Gejala ketidakpuasan guru terlihat pada rendahnya kegairahan guru dalam melaksanakan tugasnya, kurangnya perhatian terhadap persiapan mengajar, sering datang terlambat, memulai jam pelajaran tidak tepat waktu, rendahnya inisiatif dan kreatifitas dalam mengajar, lemahnya jalinan kerja sama sesama guru, dan terkadang

---

<sup>5</sup> Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 133-134.

<sup>6</sup> Dedi Kurnia Ilahi, dkk, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan Pt.Pln (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)" *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 44, No. 01, Maret 2017, hlm. 32.

<sup>7</sup> MedanBisnisDaily, Rendahnya Tingkat Kepuasan Para Pekerja Indonesia, Feb 2014, di akses tanggal 22/04/2019, <http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2014/02/19/79886/rendahnya-tingkat-kepuasan-para-pekerja-indonesia/>.

tidak patuh terhadap kebijakan yang diberlakukan pihak sekolah. Keprofesionalan guru dalam bekerja tentu menunjukkan kepuasan guru. Tentunya banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru, yang dengan faktor-faktor tersebut menimbulkan gejala positif dari guru untuk bekerja secara profesional.

Ivancevich<sup>8</sup> mengatakan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya, imbalan, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, supervisi, rekan kerja, kondisi pekerjaan dan keamanan pekerjaan. Adapun Gilmer dalam As'ad<sup>9</sup> menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas.

Diantara banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja peneliti memilih beberapa faktor diantaranya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, bukan untuk mencapai prestasi atau aktualisasi diri, dan bukan juga untuk mencapai perasaan aman.<sup>10</sup> Kepemimpinan transformasional akan mengedepankan komunikasi dalam berinteraksi dengan seluruh elemen yang dipimpinya. Untuk menjadi pemimpin seperti ini diperlukan karakter yang mampu

---

<sup>8</sup> Jhon M. Ivancevich, dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Penerj. Gania Gina, (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 90.

<sup>9</sup> Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 2003), hlm. 40.

<sup>10</sup> Sutarto Wijono, *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2018), hlm. 102.



mempengaruhi orang lain secara individu.<sup>11</sup> Kreitner dan Kinicki menjelaskan jika manager dapat memberi pengaruh yang signifikan dengan meningkatkan kepuasan kerja.<sup>12</sup> Sama halnya dengan yang dinyatakan Ivancevich yang menyimpulkan bahwa perilaku yang ditunjukkan pemimpin mampu membawa pengaruh terhadap kepuasan kerja para pengikutnya.<sup>13</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Achmad Kosasih, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberi pengaruh langsung terhadap terhadap kepuasan kerja.<sup>14</sup> Adapun penelitian lain oleh Putu Widya Susastra dan Made Subudi<sup>15</sup> menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Namun Berbeda halnya dengan penelitian sebelumnya, Diansyah dalam penelitiannya yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitiannya kepemimpinan transformasional yang ada di PT. Wira Mitra Prima

---

<sup>11</sup>Hamdan Dimiyanti, *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), hlm. 247.

<sup>12</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2003), hlm. 505.

<sup>13</sup> Jhon M. Ivancevich, dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi...*, hlm. 198.

<sup>14</sup> Achmad Kosasih, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten", *Journal of Government and Civil Society*, Vol. 1, No. 2, September 2017, hlm. 159.

<sup>15</sup> Putu Widya Susastra dan Made Subudi, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizeship Behavior* Pada Pt. Sinar Nusra Press Utama", *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 6, 2016, hlm. 3274.

belum sepenuhnya memperhatikan karyawan secara individual (*individual Consideration*) seperti perusahaan belum memberikan pekerjaan yang menantang bagi setiap karyawan yang menyukai tantangan sehingga pekerjaan yang dilakukan selalu monoton.<sup>16</sup> Dengan demikian terdapat perbedaan hasil penelitian antara peneliti yang satu dengan lainnya.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan segala yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan.<sup>17</sup> Kenyamanan tempat kerja seseorang baik secara fisik maupun non fisik merupakan keinginan karyawan karena kenyamanan seseorang karyawan dalam bekerja tergantung bagaimana kenyamanan lingkungan kerja tersebut. Upaya dalam mencapai kenyamanan tempat kerja dilakukan dengan perawatan dan pemeliharaan fasilitas dan perlengkapan kerja serta suasana kerja sehingga dapat mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Penelitian yang terkait dengan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja juga dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya Quinerita Stevani Aruan dan Mahendra Fakhri yang mengatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan

---

<sup>16</sup> Diansyah, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi", *Jurnal Media Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 33 No. 1 Januari 2018.

<sup>17</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 76.

signifikan terhadap kepuasan kerja<sup>18</sup>, Mukti Wibowo, dkk<sup>19</sup> juga memperoleh hasil penelitian yang sama bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Luluk Novena Sitinjak menjelaskan dalam penelitiannya bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja<sup>20</sup> dengan demikian hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Octo Bayu Putra Wongkar, dkk yang mengatakan bahwa lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan Kerja.<sup>21</sup> Hal ini dikarenakan terdapat variabel lain yang memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan lingkungan kerja. Dengan demikian dapat dipahami bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada tiap lembaga itu belum tentu memiliki hasil penelitian yang sama.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang mendorong seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi maupun tujuan

---

<sup>18</sup> Quinerita Stevani Aruan dan Mahendra Fakhri, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg Power Distribution Pt. Freeport Indonesia", *Modus*, Vol. 27, No. 2, 2015, hlm. 141.

<sup>19</sup> Mukti Wibowo, dkk, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 16, No. 1, November 2014, hlm. 1.

<sup>20</sup> Luluk Novena Sitinjak, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Mitra Pinasthika Mustika Rent Tangerang Selatan)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 60 No. 2, Juli 2018, hlm. 162.

<sup>21</sup> Octa Bayu Wongkar, dkk, Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo, *Jurnal EMBA*, Vol.6 No.4 September 2018.

individual. Pada dasarnya motivasi guru akan berbeda dengan motivasi guru lainnya. Dan perbedaan motivasi tersebut tentunya akan menimbulkan kepuasan kerja yang dihasilkan oleh guru. Motivasi memberi kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu.<sup>22</sup> Pada dasarnya motivasi bisa datang dari dalam diri sendiri maupun dari orang lain, dengan adanya motivasi, seseorang dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan dengan antusias yang tentunya memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek Eni Juniari, dkk,<sup>23</sup> Ian Nurpatricia Suryawan dan Richard Andrew,<sup>24</sup> Hera Dzaki Astuti dan Dadang Iskandar<sup>25</sup> menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai hubungan terhadap kepuasan kerja.

Berbeda halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Siti Nur Aishah Mohd Noor dan Nadzirah Zainordin<sup>26</sup> yang menjelaskan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh negatif sedang terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan

---

<sup>22</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 65.

<sup>23</sup> Ni Kadek Eni Juniari, dkk, "Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali", *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol. 04, No. 11, 2015, hlm. 823.

<sup>24</sup> Ian Nurpatricia Suryawan dan Richard Andrew, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja", *Media Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol. 13, No. 01, 2013, hlm. 54.

<sup>25</sup> Hera Dzaki Astuti dan Dadang Iskandar, "Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Chitose Internasional Tbk.)", *e-Proceeding of Management*, Vol. 02, No.02, Agustus 2015, hlm. 1232.

<sup>26</sup> Siti Nur Aishah Mohd Noor & Nadzirah Zainordin, "The Impact Of Motivation On Job Satisfaction In A Quantity Surveying Consultant Firm", *roceeding International Conference On Global Business and Social Sciences (ICGBSS 2018)*, 13 & 14 October 2018.



terdapat pengaruh variabel lain yang memiliki pengaruh lebih besar dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan beberapa uraian yang telah dijelaskan diatas, masih terdapat *reseach gap* pada penelitian terdahulu yang mengindikasikan bahwa perlu melakukan penelitian lebih lanjut. Peneliti berkeinginan untuk meneliti lebih jauh mengenai kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang. Kepuasan kerja guru inilah yang menjadi fokus utama penelitian dan menjadi alasan yang kuat bagi peneliti untuk mengambil judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang”**.

#### **B. Rumusan Masalah**

Penjelasan dari konteks penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat peneliti rumuskan masalah sebagai berikut:

1. Adakah Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang?
2. Adakah pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang?
3. Adakah pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang?



### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dituliskan diatas, maka dapat disimpulkan tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.
2. Untuk menjelaskan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.
3. Untuk menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.

### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan dan bermanfaat baik secara teoritis dan praktis bagi berbagai pihak antara lain:

#### 1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini secara teoritis bermanfaat:

- a. Sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja guru dengan memaksimalkan kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja guru.
- b. Memperoleh nilai-nilai yang berguna untuk pengembangan lembaga pendidikan baik negeri maupun swasta dalam kaitannya antara kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja guru.

- c. Dapat memberikan informasi kepada pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

## 2. Manfaat Praktis

Secara Praktis, manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi madrasah, Penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai bahan informasi bagi lembaga pendidikan mengenai faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja guru.
- b. Bagi Guru, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi bagi guru agar selalu berupaya komitmen dalam menjalankan tugas dan kewajiban sebagai pendidik serta menambah pengetahuan dan wawasan tentang pengoptimalan kepuasan kerja guru dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran disekolah.
- c. Bagi Peneliti Selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan memperkaya informasi empiris dalam hal kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja guru yang dapat dipakai sebagai data pembanding dan rujukan dengan mengubah atau menambah variabel lain sekaligus dapat menyempurnakan penelitian ini.

### **E. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian ini berdasarkan kajian teori yang mengupas tentang kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja guru. Hipotesis dalam penelitian ini merupakan rangkuman dari kesimpulan teori-teori tersebut. Hipotesis merupakan dugaan sementara terkait dengan hasil dari penelitian yang akan dilaksanakan. Secara umum hipotesis dibagi menjadi dua bagian yaitu hipotesis alternatif dan hipotesis nol. Suatu hipotesis sangat diperlukan mengingat keberadaannya yang akan dapat mengarahkan penelitian. Dalam hal ini, peneliti akan berupaya melakukan pembuktian terhadap suatu hipotesis untuk di uji keberadaannya.<sup>27</sup> Berdasarkan pembagian hipotesis tersebut maka hipotesis alternatif dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.
2. Ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.
3. Ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.

---

<sup>27</sup>Muhammad Nisfiannoor, *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), hlm. 8.

Sedangkan hipotesis nol ( $H_0$ ) dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Tidak ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.
2. Tidak ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.
3. Tidak ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.

#### **F. Asumsi Penelitian**

Asumsi penelitian merupakan anggapan dasar yang dijadikan sebagai kerangka berfikir pada penelitian yang sedang dilakukan. Asumsi yang pada umumnya dipegang atau dipercaya tentang hubungan sebab akibat harus juga diperhitungkan. Untuk mengetahui asumsi penelitian yang dilakukan maka dapat diuraikan dengan beberapa kerangka diantaranya:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru diluar variabel penelitian di anggap konstan.
2. Gambaran kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja guru merupakan suatu kondisi yang bisa diamati dan dirasakan guru pada lokasi penelitian, dengan demikian responden mampu memberikan jawaban yang objektif terhadap situasi dan kondisi tempat

kerjanya. Sehingga hasil penelitian mampu menggambarkan kondisi yang sebenarnya.

3. Pada saat pengisian angket atau kuesioner para responden dalam keadaan tidak tertekan sehingga objektif dalam pengisian angket.

### G. Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian dapat dilakukan secara maksimal dan terfokus, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada: Lokasi penelitian dan Variabel penelitian.

1. Penelitian ini dilaksanakan di 2 madrasah yaitu MAN 1 Malang dan MAN 2 Malang dengan populasi penelitian mencakup semua guru baik tetap maupun non tetap di sekolah tersebut.
2. Penelitian ini menggunakan 3 variabel bebas dan 1 variabel terikat. Variabel bebas terdiri dari kepemimpinan transformasional dengan sub variabel *Idealized Influence*/ Idealisasi Pengaruh *Inspirational Motivation*/ motivasi inspirasional, *Intellectual Stimulation*/ stimulasi intelektual, *Individualized consideration*/ perhatian secara individual. Lingkungan kerja dengan sub variabel lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Motivasi kerja dengan sub variabel kebutuhan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi. Untuk variabel bebas dalam penelitian ini yaitu kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kepuasan dengan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, kepuasan dengan upah dan promosi, kepuasan dengan teman sekerja dan atasan, kepuasan dengan lingkungan kerja.



## H. Orisinalitas Penelitian

Pada bagian ini peneliti menyajikan perbedaan dan persamaan bidang kajian yang diteliti dengan peneliti sebelumnya. Hal ini perlu peneliti kemukakan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal sama. Dengan demikian akan diketahui sisi-sisi apa saja yang menjadi pembeda antara yang peneliti lakukan dengan peneliti terdahulu, diantaranya:

Penelitian yang dilakukan oleh Dwi G. Verasari bertujuan untuk (1) menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank BCA, (2) menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BCA, (3) menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BCA. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengambilan sampel *cluster sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 65 karyawan. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik regresi berganda dengan hasil penelitian tersebut menunjukkan (1) terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) tidak ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan.<sup>28</sup>

Penelitian lain yang dilakukan oleh Moh. Nasir, bertujuan untuk (1) Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru, (2) Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru, (3)

---

<sup>28</sup> Dwi G. Verasari, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pada Bank BCA", *Jurnal Psikologi*, Vol. 10, No. 1, Juni 2017.

Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru, (4) Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, (5) Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru, (6) Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja guru, (7) untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dengan kinerja guru melalui kepuasan kerja guru. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jumlah sample 100 orang guru sedangkan analisis data yang digunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan software SPSS. Hasil penelitian ini adalah, (1) Ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean, (2) Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean, (3) Ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean, (4) Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean, (5) Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja guru dengan kinerja guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean, (6) ada pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja dengan kinerja guru melalui kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean, (7) ada pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja dengan kinerja guru melalui kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Moh. Nasir, *Pengaruh Lingkungan kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean*, (Tesis, PPS Universitas

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Makarawung Seidy, dkk, Penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar pengaruh dari komunikasi dan kompensasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan kantor Radio Republik Indonesia (RRI) Manado. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan analisis regresi linier berganda dengan sampel berjumlah 78 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan kantor Radio Republik Indonesia (RRI) Manado dengan koefisien determinasi sumbangan pengaruh sebesar 66%. Sedangkan kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan kantor Radio Republik Indonesia (RRI) Manado. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut disimpulkan bahwa komunikasi memberikan pengaruh terbesar.<sup>30</sup>

Penelitian lain juga dilakukan oleh Deswarta dengan tujuan penelitiannya untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen fakultas tarbiyah dan keguruan UIN Suska Riau. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 191 orang, teknik pengambilan sampel nya menggunakan metode purposive sampling yaitu sebanyak 129 orang. Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif, analisis secara parsial dan simultan (analisis regresi berganda dua tahap) dengan bantuan program SPSS versi. 17. Berdasarkan hasil penelitian secara simultan (bersama-sama) kedua

---

Islam Negeri Malang), 2018.

<sup>30</sup> Makarawung seidy, dkk, “Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Radio Republik Indonesia (RRI) Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 6, No. 4, September 2018.

variabel yaitu kompetensi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, dan variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. kemudian kepuasan kerja juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.<sup>31</sup>

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Achmad Badawi dengan tujuan penelitian untuk memperoleh bukti empiris dan untuk mengetahui fenomena secara transparan serta kesimpulan mengenai pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja guru. Metode penelitian yang digunakan menggunakan analisis deskriptif dan verifikatif dengan teknik analisis data menggunakan analisis jalur dengan jumlah sampel sebesar 248 sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru, (2) terdapat pengaruh yang signifikan dari disiplin kerja terhadap kepuasan guru, (3) terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru, (4) secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru.<sup>32</sup>

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Mutiara Okselia Demus dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan

---

<sup>31</sup> Deswarta, "Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sultan Syarif Kasim Riau", *Jurnal Valuta*, Vol. 3, No. 1, April 2017.

<sup>32</sup> Achmad Badawi, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Guru", *Jurnal Kontigensi*, Vol. 2, No. 1, Juni 2014.



lingkungan kerja pada kepuasan kerja karyawan di PT. PLN(Persero) Area Payakumbuh. Metode dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, dengan menggunakan program SPSS untuk menganalisis pengaruh setiap variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam metode pengambilan sampel digunakan sensus, yaitu sebanyak 40 responden atau seluruh karyawan di kantor PT. PLN (Persero) wilayah Payakumbuh dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Hasil penelitian menggunakan regresi linier berganda, uji koefisien korelasi (R) dan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>), dengan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.<sup>33</sup>

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Pramana Saputra, dkk dengan tujuan penelitian untuk menguji peran kepuasan kerja pada kompensasi, lingkungan, disiplin, dan implikasinya terhadap kinerja di Pendidikan Tinggi Indonesia tepatnya Politeknik Negeri Banjarmasin (POLIBAN). Penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian eksplanatori atau yang biasa disebut eksplanatori penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang ada di Negara Banjarmasin Politeknik (POLIBAN) berjumlah 155 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam

---

<sup>33</sup> Mutiara Okselia Demus, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Payakumbuh", *JOM FISIP* Vol. 4, No. 2, Oktober 2017.



penelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara pribadi. Untuk menguji hipotesis dan variabel mediator, Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepuasan kerja tidak bisa memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja. Namun, ini bisa menjadi mediator untuk hubungan antara lingkungan atau disiplin dan kinerja. Hasil ini dikonfirmasi dan bertentangan dengan penelitian sebelumnya dilakukan.<sup>34</sup>

Penelitian lain juga dilakukan oleh Atika, dkk dengan tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh organisasi komitmen, kepemimpinan, dan kompensasi pada kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja di organisasi Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif-kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan Program Lisrel. Data primer dikumpulkan dari observasi, wawancara, dan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 3.386 orang dan sampel sebanyak 358 orang. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menemukan bahwa komitmen dan kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja aparatur. Sedangkan kompensasi hanya memengaruhi pekerjaan kepuasan dan tidak mempengaruhi peralatan kinerja.<sup>35</sup> Selanjutnya untuk menjelaskan posisi peneliti dalam penelitian ini maka akan digambarkan dalam tabel berikut:

---

<sup>34</sup> Pramana Saputra, dkk, "Job Satisfaction in Compensation Environment, Discipline, and Performance: Evidence From Indonesia Higher Education" *Jurnal: Manajemen and Economics Journal*, Vol. 2, No. 3 Desember 2018.

<sup>35</sup> Atika, dkk, "The Effect Of Commitment, Leadership And Compensation On Job Satisfaction And Performance Of Government Apparatus In West Sulawesi Province" *Jurnal: Manajemen and Economics Journal*, Vol. 3, No. 1, 2019.

**Tabel 1.1 Perbedaan dan Persamaan antara Peneliti Dengan Peneliti Sebelumnya**

No.	Nama Penelitian dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas
1	Dwi G. Verasari (2017) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pada Bank BCA.	Menggunakan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat.  Menggunakan pendekatan kuantitatif.	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru sebagai variabel bebas.	-Penggunaan Tiga Variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. -Penggunaan satu variabel dependen yaitu kepuasan guru. - Analisis data menggunakan metode <i>Structural Equation Modelling PLS</i>  Lokasi penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang
2	Moh. Nasir (2018) Pengaruh Lingkungan kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean.	Menggunakan Lingkungan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat.	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru sebagai variabel bebas	-Penggunaan Tiga Variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. -Penggunaan satu variabel

No.	Nama Penelitian dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas
		Menggunakan pendekatan kuantitatif.		<p>dependen yaitu kepuasan guru.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis data menggunakan metode <i>Structural Equation Modelling PLS</i></li> </ul> <p>Lokasi penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang</p>
3.	Makarawung Seidy, dkk (2018) Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Radio Republik Indonesia (RRI) Manado.	<p>Menggunakan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Terikat.</p> <p>Menggunakan pendekatan kuantitatif.</p>	Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Kerja sebagai variabel bebas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penggunaan Tiga Variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja.</li> <li>- Penggunaan satu variabel dependen yaitu kepuasan guru.</li> <li>- Analisis data menggunakan metode <i>Structural Equation Modelling PLS</i></li> </ul> <p>Lokasi penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten</p>

No.	Nama Penelitian dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas
				Malang
4.	Deswarta (2017) Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sultan Syarif Kasim Riau.	Meneliti motivasi kerja sebagai variabel bebas dan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel terikat.  Menggunakan pendekatan kuantitatif.	Pengaruh kompetensi sebagai variabel bebas.	- Penggunaan Tiga Variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. - Penggunaan satu variabel dependen yaitu kepuasan guru. - Analisis data menggunakan metode <i>Structural Equation Modelling PLS</i>  Lokasi penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang
5.	Achmad Badawi (2014) Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Guru	Meneliti lingkungan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat.  Menggunakan	Pengaruh disiplin kerja sebagai variabel bebas	- Penggunaan Tiga Variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. - Penggunaan satu variabel dependen yaitu

No.	Nama Penelitian dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas
		pendekatan kuantitatif.		<p>kepuasan guru.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis data menggunakan metode <i>Structural Equation Modelling PLS</i></li> </ul> <p>Lokasi penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang</p>
6.	Mutiara Okselia Demus (2017) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Payakumbuh	<p>Meneliti kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat.</p> <p>Menggunakan pendekatan kuantitatif.</p>	Tidak menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penggunaan Tiga Variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja.</li> <li>- Penggunaan satu variabel dependen yaitu kepuasan guru.</li> <li>- Analisis data menggunakan metode <i>Structural Equation Modelling PLS</i></li> </ul> <p>Lokasi penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang</p>



No.	Nama Penelitian dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas
7.	Pramana Saputra, dkk (2018) <i>Job Satisfaction in Compensation Environment, Discipline, and Performance: Evidence From Indonesia Higher Education.</i>	Meneliti kepuasan kerja sebagai salah satu variabel.	Menggunakan kompensasi, disiplin lingkungan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penggunaan Tiga Variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja.</li> <li>- Penggunaan satu variabel dependen yaitu kepuasan guru.</li> <li>- Analisis data menggunakan metode <i>Structural Equation Modelling PLS</i></li> </ul> <p>Lokasi penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang</p>
8	Atika, dkk (2019) <i>The Effect Of Commitment, Leadership And Compensation On Job Satisfaction And Performance Of Government Apparatus In West Sulawesi Province.</i>	Meneliti kepuasan kerja sebagai salah satu variabel.	Menggunakan Komitmen, Kepemimpinan Dan Kompensasi sebagai variabel bebas. Dan kinerja sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penggunaan Tiga Variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja.</li> <li>- Penggunaan satu variabel dependen yaitu kepuasan guru.</li> <li>- Analisis data</li> </ul>

No.	Nama Penelitian dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas
				menggunakan metode <i>Structural Equation Modelling PLS</i>  Lokasi penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang

Berdasarkan berbagai literatur yang ada baik dari penelitian terdahulu, jurnal, buku dan tesis di UIN Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah dikaji oleh peneliti, penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru masih belum ada. Maka peneliti termotivasi untuk mengambil judul mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Malang”

### I. Definisi Operasional

Agar memudahkan pemahaman tentang variabel yang akan dikaji dalam penelitian ini, berikut dirumuskan definisi operasional dari variabel penelitian ini yaitu:

1. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan seorang kepala madrasah terhadap guru yang dalam pelaksanaannya pemimpin banyak memberikan inspirasi dan dukungan kepada guru untuk lebih berkembang

dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator (a) *Idealized Influence*/ Idealisasi Pengaruh yaitu Pemimpin bertindak sebagai role model bagi pengikutnya dan Mempengaruhi bawahan melalui komunikasi langsung (b) *Inspirational Motivation*/Pemberian motivasi yaitu Pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik dan Menginspirasi pengikutnya dengan memberi tantangan.(c) *Intellectual Simulation*/ stimulasi intelektual yaitu Pemimpin menyelesaikan masalah dengan inovatif dan kreatif, Pemimpin melibatkan pengikutnya dalam mengambil keputusan, Pemimpin mendorong pengikutnya untuk mengeksplorasi cara baru dalam bekerja(d) *Indivualized consideration*/ perhatian secara individual yaitu Pemimpin mengidentifikasi kebutuhan pengikutnya, Pemimpin memberi dukungan dan bimbingan kepada pengikutnya.

2. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar guru dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai guru. Dalam penelitian ini lingkungan kerja diukur melalui indikator, (a) Lingkungan Kerja Fisik, yaitu (1) sarana dan prasarana (2) kondisi lingkungan (3) Keamanan (b) Lingkungan Kerja Non Fisik, yaitu (1) hubungan kerja dengan atasan (2) hubungan kerja dengan sesama guru (3) hubungan kerja dengan karyawan madrasah.

3. Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang menambah semangat kerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Dalam penelitian ini motivasi kerja diukur melalui, (a) Kebutuhan akan berprestasi berupa mengatur tugas dengan baik, memiliki figur, menjaga citra (b) Kebutuhan akan kekuasaan berupa mempunyai pengaruh, mengendalikan karyawan lain, suka memberi saran (c) Kebutuhan akan afiliasi berupa ingin diterima orang lain, menjaga persahabatan, bekerja sama.
4. Kepuasan Kerja adalah ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Dalam penelitian ini kepuasan kerja diukur melalui, (a) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri berupa kesempatan menerima tanggung jawab dan pekerjaan yang menarik dan menyenangkan (b) Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian berupa kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yang dimiliki (c) Kepuasan dengan upah dan promosi berupa memperoleh upah yang wajar dan proposional dan memperoleh kesempatan untuk maju (d) Kepuasan dengan teman sekerja dan atasan berupa kemampuan untuk bersahabat dan mendorong. (e) Kepuasan dengan lingkungan kerja berupa kondisi lingkungan kerja yang kondusif.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kepemimpinan Transformasional

##### 1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Pemimpin adalah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari “pimpin” lahir kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing dan menuntun.<sup>36</sup>

Kepemimpinan menurut Stogdill ialah fokus dari proses kelompok, penerimaan kepribadian seseorang, seni memengaruhi perilaku, alat untuk memengaruhi perilaku, suatu tindakan perilaku, bentuk dari ajakan (persuasi), bentuk dari relasi yang kuat, alat untuk mencapai tujuan, akibat dari interaksi, peranan yang diferensial, dan pembuat struktur.<sup>37</sup> Sejalan dengan itu, George R. Terry menjelaskan arti kepemimpinan sebagai keseluruhan kegiatan/aktivitas untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.<sup>38</sup> Dengan demikian dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, mempengaruhi,

---

<sup>36</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management; Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2016), hlm. 83.

<sup>37</sup> Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan...*, hlm. 273.

<sup>38</sup> Sedermayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: Refika Aditama, 2017), hlm. 273.



memotivasi, mengajak, dan mengarahkan seseorang atau anggota kelompok untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan dirinya sendiri maupun organisasi.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan lebih menekankan pada dimensi sosial budaya, hal ini dapat dilihat ketika adanya interaksi secara langsung baik itu secara individual atau kelompok (siswa, guru, kepala sekolah, orang tua, masyarakat, dan karyawan). Dengan adanya interaksi dapat terbentuknya budaya organisasi madrasah yang kuat sehingga pendidikan dapat berlangsung dengan efektif dan efisien. Itulah sebabnya kepemimpinan kepala madrasah sangat penting artinya bagi terwujudnya organisasi sekolah yang efektif menuju terwujudnya budaya mutu.

Kepemimpinan transformasional menurut Robbins adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.<sup>39</sup> Sadler mengemukakan pengertian kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagi nilai-nilai dan visi organisasi.<sup>40</sup> Adapun Bernard M Bass mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan

---

<sup>39</sup>Robbins, S. Dan Timothy A,J. *Perilaku Organisasi*. Edisi 4, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), hlm. 472.

<sup>40</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management; Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia...*, hlm. 99.

kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya.<sup>41</sup>

Pemimpin transformasional melakukan lebih banyak memberikan kewenangan pada pengikut dan membuat mereka tidak terlalu tergantung pada pemimpin. Kepemimpinan transformasional mendelegasikan kewenangan yang besar pada pengikut, mengembangkan keterampilan dan keyakinan diri para pengikut, menciptakan kelompok yang mengelola sendiri, memberi akses langsung terhadap informasi sensitif, menghilangkan pengendalian yang tidak diperlukan dan membangun sebuah budaya yang kuat untuk mendukung pemberian kewenangan. Kepemimpinan transformasional menunjukkan kehebatan pada tim kerja dalam organisasi untuk mencapai visi, misi, tujuan, sasaran dan target organisasi. Pada dasarnya dalam diri pemimpin transformasional juga diperlukan kepribadian yang karismatik agar lebih mudah memberi inspirasi dan menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan bersama.<sup>42</sup>

Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan seorang pemimpin yang berkemampuan menginspirasi para anggotanya untuk mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

---

<sup>41</sup> Yoshi Tania, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Premier Management Consulting, *Agora*, Vol. 5, No. 1, 2017.

<sup>42</sup> Syaiful Syagala, Pendekatan & Model Kepemimpinan, (jakarta: Prenadamedia Group, 2018), hlm. 245.

## 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu Yukl mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu:<sup>43</sup>

- a. Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik.
- b. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya.
- c. Bertindak secara rahasia dan optimis
- d. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut.
- e. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting.
- f. Memimpin dengan memberikan contoh.
- g. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

## 3. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa karakteristik pemimpin transformasional menurut Tichy dan Devanna dalam Imam Machali yaitu:<sup>44</sup>

- a. Pemimpin menempatkan diri sebagai *agen of change*.

---

<sup>43</sup> Indra Kharis, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 3 No. 1, Maret 2015, hlm. 3.

<sup>44</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management; Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia...*, hlm. 101-102.

- b. Mereka berani bertindak melakukan perubahan, pemimpin tersebut berani menghadapi resistensi, menanggung resiko, dan berani menghadapi kenyataan.
- c. Pemimpin percaya kepada pengikut dengan cara mengembangkan kepercayaan melalui motivasi, kejujuran dan pemberdayaan, peduli terhadap aspek-aspek humanistik.
- d. Pemimpin transformasional menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan seperti mengembangkan rasa empati dan simpati, saling menghargai, memperhatikan harkat dan martabat sesama, saling memedulikan, ramah, bertindak secara santun, peduli terhadap aspek-aspek pribadi dan sosio emosional.
- e. Pemimpin selalu belajar sepanjang hayat.
- f. Pemimpin mampu mengatasi permasalahan yang kompleks tidak menentu, dan membingungkan.
- g. Pemimpin memiliki pandangan jauh kedepan.

#### **4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional**

Adapun faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio terdapat 4 aspek yaitu:<sup>45</sup>

- a. Idealisasi Pengaruh (*idealized influence*) yaitu unsur perilaku kepemimpinan transformasional yang memunculkan emosi dan

---

<sup>45</sup> Wisnu Prajogo, "Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan", Modus, Vol. 25, No. 2, 2013, hlm. 128-129.

identifikasi karyawan yang kuat dengan atasannya. Seorang atasan dengan karisma tinggi akan membawa karyawannya dalam situasi emosi tertentu, sehingga karyawan akan mematuhi dan bahkan meniru apa yang dilakukan atasannya. Hal ini terjadi karena seorang atasan yang berkarisma menjadi model peran yang diteladani oleh karyawannya.

- b. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) merupakan unsur perilaku kepemimpinan transformasional yang memunculkan kesadaran karyawan atas masalah yang terjadi dan mempengaruhi karyawan untuk memandang masalah dengan perspektif baru. Dalam hal ini, seorang atasan memberikan banyak gagasan, menciptakan cara baru untuk pemecahan masalah, dan membuat karyawan tertantang untuk menyelesaikan masalah yang mereka hadapi. Terkait hal ini, seorang atasan tidak selalu mengkritik karyawan karena berbeda dengan dirinya, tapi akan membebaskan karyawan untuk mencoba pendekatan baru dalam bekerja.
- c. Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) merupakan bagian kepemimpinan transformasional yang mencakup pengkomunikasian visi yang menarik, penggunaan simbol untuk memfokuskan upaya karyawan, dan upaya atasan memberi contoh perilaku yang harus dilakukan dalam organisasi. Hal ini sangat terkait dengan munculnya pemahaman tentang tujuan kolektif dan cara bertindak dalam organisasi. Dari sudut pandang karyawan, motivasi inspirasional terlihat dari tindakan atasan memberi



contoh perilaku yang tepat dengan cara-cara yang menarik, sehingga karyawan mengikuti perilaku atasannya.

- d. Perhatian secara individual (*individual consideration*) merupakan unsur perilaku kepemimpinan transformasional yang mencakup pemberian dukungan, penguatan, dan bimbingan untuk seluruh karyawan. Dalam prosesnya, pemberian dukungan, penguatan, dan bimbingan yang dilakukan atasan akan menumbuhkan kepercayaan karyawan pada atasan dan motivasi kerja yang lebih baik. Hal ini terjadi karena perhatian secara individual pada karyawan akan menciptakan hubungan yang sangat dekat antara karyawan dan atasannya.

Dengan demikian, seorang pemimpin transformasional mempunyai visi yang baik, memiliki ketrampilan manajemen yang baik, yang dengan ketrampilan tersebut mampu mengembangkan ikatan emosional dengan para anggota organisasinya.

### **5. Kepemimpinan Pendidikan Madrasah**

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang mengarahkan peserta didik pada ranah yang lebih komprehensif, baik itu aspek-aspek intelektual, moral, spiritual dan keterampilan secara terpadu. Madrasah diyakini mampu mengintegrasikan nilai-nilai religius dan keahlian ilmu modern kepada peserta didik. Itulah yang sesungguhnya menjadikan orang-orang yang memahami dunia madrasah menjadi begitu gigih memperjuangkan eksistensi madrasah. Selain itu, para peminat lembaga pendidikan madrasah juga didorong oleh nilai-nilai idealisme. Idealnya, madrasah mampu menampilkan diri sebagai representasi ajaran Islam yang agung, indah, dan

sempurna. Untuk menjadikan madrasah yang bernilai dan berdedikasi tinggi maka diperlukan adanya kepemimpinan yang profesional.

Menurut Usman Kepemimpinan bertujuan untuk mengerahkan bawahan menjadi taat, hormat, setia, dan mudah berkerjasama.<sup>46</sup> Indrafachrudi membagi fungsi kepemimpinan menjadi dua, yaitu:<sup>47</sup>

- a. Fungsi yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai, merumuskan tujuan, merumuskan rencana kegiatan, mengumpulkan keterangan, minat kelompok, pemecahan masalah, bertanggung jawab.
- b. Fungsi yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang menyenangkan, memupuk kebersamaan, kerjasama dalam kelompok. Pengelolaan penyelenggaraan pendidikan pada lembaga pendidikan di tingkat satuan pendidikan (sekolah atau madrasah) di oleh seorang kepala sekolah atau kepala madrasah.

Mujamil Qomar menyebutkan bahwa ciri-ciri dari seorang pemimpin madrasah antara lain:<sup>48</sup>

- a. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan lembaga atau organisasinya.
- b. Memfungsikan keistimewaannya yang lebih dibanding orang lain
- c. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya.

---

<sup>46</sup> Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 308.

<sup>47</sup> Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006) hlm. 3.

<sup>48</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2009), hlm. 277

- d. Mempunyai kharisma atau wibawa dihadapan manusia atau orang lain.
- e. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya, agar orang lain simpatik kepadanya.
- f. Bermusyawarah dengan para pengikut serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka.
- g. Mempunyai power dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan control pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran.
- h. Bersedia mendengar nasehat dan tidak sombong, karena nasehat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh.

Kepemimpinan pendidikan madrasah merupakan kepemimpinan yang lebih mengedepankan nilai-nilai ruhani atau spiritualitas untuk mempengaruhi, mengilhami, mencerahkan dan memberdayakan orang-orang yang dipimpin. Kalau model kepemimpinan lain perilakunya berdasarkan hal ihwal yang kasat mata (sin) seperti *reward* dan *punishman*, maka kepemimpinan ini lebih mendasarkan pada fenomena yang tidak kasat mata (*unseen*), yaitu keimanan dan hati nurani. Perilaku manusia yang kasat mata ini sesungguhnya cerminan dari hati nuraninya. Dalam sebuah hadis dikatakan bahwa kualitas manusia itu tergantung pada kualitas hatinya,

dan pepatah arab mengatakan bahwa yang lahir (*seen*) itu merupakan cermin dari yang batin (*unseen*).<sup>49</sup>

Dalam perspektif sejarah Islam, kepemimpinan spiritual barangkali dapat merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Muhammad SAW. Dengan integritasnya yang luar biasa dan mendapatkan gelar sebagai *al-amîn* (terpercaya), Muhammad SAW mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban umat manusia. Sifat-sifatnya yang utama yaitu *siddiq* (*integrity*), *amanah* (*trust*), *fathanah* (*working smart*) dan *tabligh* (*openly, human relation*) mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mengindoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah.<sup>50</sup>

Jika dinilai secara kuantitas, lembaga pendidikan Islam di Indonesia berupa madrasah sangat besar, tetapi dari segi kualitas masi tergolong rendah. dengan demikian diperlukan seorang pemimpin yang memiliki pemikiran dan berjiwa besar sehingga mampu menjadi kualitas madrasah yang unggul dan tetap menanamkan nilai-nilai keislaman.

## 6. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur terpenting dalam kehidupan manusia, mengingat manusia merupakan makhluk sosial yang saling hidup bersama

---

<sup>49</sup> Tobroni, "Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam: Mencari Format Baru Manajemen Yang Efektif Di Era Globalisasi", Jurnal Nadwa, Volume 6 Nomor 1, Mei 2012. hlm. 28.

<sup>50</sup>Tobroni, "Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam: Mencari Format Baru Manajemen Yang Efektif Di Era Globalisasi"..., hlm. 29.

dalam suatu kelompok. Tentunya dalam hidup berkelompok memerlukan sosok pemimpin yang mampu menjadi rujukan dalam menentukan visi dan tujuan bersama. Islam memandang kepemimpinan sebagai sarana dalam menegakkan syariat Islam. Didalam islam bahkan seorang pemimpin sudah dikenal sejak zaman sebelum terlahirnya Rasulullah SAW terlahir di dunia. Isyarat tentang kepemimpinan telah Allah SWT sampaikan dalam surah al-Anbiya ayat 73:

لَزَكْوَةٍ وَإِيْتَاءِ الصَّلَاةِ وَإِقَامِ الْخَيْرَاتِ فَعَلَّ إِلَيْهِمْ وَأَوْحَيْنَا بِأَمْرِنَا يَهْدُونَ أَيْمَةً وَجَعَلْنَاهُمْ  
عَبِيدِينَ لَنَا وَكَانُوا أَصْحَابًا

Artinya: “Kami Telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan Telah kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan Hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah”

Sebagai seorang pemimpin tentunya harus memiliki kemampuan menjadi inspirator dan motivator yang baik kepada bawahannya untuk dapat melakukan perubahan-perubahan kearah yang lebih baik. Dalam al-Qur’an telah Allah jelaskan mengenai sifat-sifat pemimpin dalam surah al-Baqarah ayat 247:

قُلْ وَخُنَّ عَلَيْنَا الْمَلِكُ لَهُ يَكُونُ أَنِي قَالُوا مَلِكًا طَالُوتَ لَكُمْ بَعَثَ قَدْ اللَّهُ إِنْ نَبِيَّهُمْ لَهُمْ وَقَالَ  
لَمْ فِي بَسْطَةً وَزَادَهُ عَلَيْهِمْ أَصْطَفَاهُ اللَّهُ إِنْ قَالَ الْمَالِ مِنْ سَعَةٍ يُؤْتَى وَلَمْ مِنْهُ بِالْمَلِكِ أَحَدٍ  
عَلِيمٌ وَسِعٌ وَاللَّهُ يَشَاءُ مَنْ مَلِكُهُ رِيؤُتِي وَاللَّهُ وَالْجِسْمِ الْعَلِيِّ

Artinya: “Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah Telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan



*pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah Telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui."*

Dalam pandangan Islam hakekat kepemimpinan merupakan suatu amanah yang diemban, dijalankan serta dipertanggungjawabkan didunia maupun di akhirat. kepemimpinan Islami adalah upaya mengungkap kepribadian Rasulullah dalam menjalankan kepemimpinan. Ada beberapa nilai yang menjadikan kepemimpinan Rasulullah sukses, yaitu: (1) mutu kepemimpinan; (2) keberanian dan ketegasan; (3) pengendalian diri; (4) kesabaran dan daya tahan; (5) keadilan dan persamaan; (6) kepribadian; dan (7) kebenaran dan kemuliaan tujuan. Nilai-nilai tersebut dicontohkan langsung, sekaligus menjadi teladan pengikutnya, sehingga menimbulkan kepatuhan dan kepengikutan secara sukarela.<sup>51</sup>

Kepemimpinan yang ideal adalah pemimpin yang menjalankan kepemimpinan seperti Rasulullah. Teladan kepemimpinan yang terdapat pada diri Rasulullah didasari oleh empat sifat dasar yaitu: (1) *al-siddiq* yaitu kebenaran dalam bersikap dan berucap serta benar-benar dalam menjalankan tugasnya, (2) *al-amanah* yaitu dikategorikan sebagai seseorang yang bisa dipercaya, mampu memelihara sebaik-baiknya apa yang dipercayakan kepadanya baik dari Allah maupun orang yang dipimpinya, dengan demikian orang-orang disekelilingnya merasa aman. (3) *Al-tabligh* yaitu selalu menyampaikan sesuatu yang benar serta bertanggung jawab

---

<sup>51</sup> Chaerul Rofik, "Kepemimpinan Transformasional dalam Lembaga Pendidikan Madrasah", *JPA*, Vol.20, No.2, Desember 2019, hlm. 211.

dengan apa yang disampaikan. (4) *al-fathanah* yaitu kecerdasan yang melahirkan kemampuan untuk menghadapi serta mengatasi masalah yang muncul.

Dengan demikian pokok kepemimpinan dalam perspektif Islam tentunya mengarahkan sejumlah orang untuk mendapatkan ridho Allah SWT untuk menggapai tujuan bersama. Pada hakekatnya pemimpin dianggap sebagai orang yang memiliki figur serta kemampuan istimewa dari orang lain, sehingga pemimpin dijadikan teladan dan pelopor dalam perbaikan umat. Kepemimpinan bukan sekedar kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia melakukan aktivitas. Tetapi lebih dari itu, kemampuan tersebut diiringi dengan karakteristik-karakteristik yang sesuai dengan prinsip-prinsip Islam, sehingga kewenangan yang dimilikinya mempunyai efek kepengikutan dari bawahan. Islam tidak menuntut kepatuhan kepada pemimpin yang tidak memegang prinsip-prinsip Islam. Oleh karena itu, kemampuan kepemimpinan tanpa kewenangan kepemimpinan tidak akan dapat mencapai tujuan kepemimpinan.

## **B. Lingkungan Kerja**

### **1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting bagi karyawan dalam melakukan aktifitas kerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja dan menciptakan kondisi kerja yang baik dan nyaman akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Saydam dalam Nela Pima Rahmawati<sup>52</sup> berpendapat bahwa

---

lingkungan kerja sebagai keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri.

Selanjutnya George R. Terry dalam Budianto, mengartikan lingkungan kerja sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Sedangkan Sedarmayanti menyebutkan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan kerja dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.<sup>53</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi tempat seseorang bekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja sebagai sumber informasi dan tempat melakukan aktivitas, maka suatu kondisi lingkungan kerja yang baik harus sehat, nyaman, aman dan menyenangkan sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien.

## 2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Setiap karyawan akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja. Sedarmayanti membedakan lingkungan kerja menjadi dua

---

<sup>52</sup> Nela Pima Rahmawati, dkk, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan" *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 8, No. 2, 2014. hlm. 2.

<sup>53</sup> A. Aji Tri Budianto & Amelia Katini, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta", *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, Vol. 3, No. 1, Oktober 2015. hlm. 104.

katagori yang berbeda yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik adapun secara rinci dapat disebutkan sebagai berikut<sup>54</sup>:

- a. Lingkungan Kerja Fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi 2 katagori yaitu:
  - 1) Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.
  - 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kondisi manusia, seperti temperature, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tatanan warna, dan lain sebagainya.
- b. Lingkungan Kerja non Fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Jenis lingkungan kerja tersebut tentunya sangat menentukan kepuasan kerja guru. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur lingkungan fisik terkait dengan ruangan kerja guru atau fasilitas yang diterima oleh guru selama mengajar. Sedangkan lingkungan kerja non fisik terkait dengan suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan guru, guru dengan guru, dan guru dengan siswa. Menciptakan suasana lingkungan kerja yang

---

<sup>54</sup> Mariati Rahman, *Ilmu Administrasi*, (Makassar: Sah Media, 2017), hlm. 47-48.

baik tentunya dengan menciptakan hubungan/ interaksi agar suasana kerja yang tercipta akan lebih nyaman dan harmonis sehingga guru mampu merasa bersemangat dan memiliki kepuasan dalam bekerja.

### 3. Cara Mengukur Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja merupakan salah satu aspek yang menunjang karyawan untuk melakukan tugasnya dengan optimal. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan disekitarnya. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja seperti yang diuraikan oleh Sedarmayanti yaitu penerangan/cahaya ditempat kerja, temperatur ditempat kerja, kelembaban ditempat kerja, sirkulasi udara ditempat kerja, kebisingan ditempat kerja, bau tidak sedap, dan dekorasi ditempat kerja.<sup>55</sup> Faktor-faktor tersebut tentunya menjadi pendukung bagi guru untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Untuk itu pihak madrasah sudah seharusnya memperhatikan segala aspek yang memberi pengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

Sedarmayanti menjelaskan indikator-indikator yang bisa digunakan dalam mengukur lingkungan kerja yaitu, penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan, kemampuan bekerja, dan hubungan pegawai

---

<sup>55</sup> A. Aji Tri Budianto & Amelia Katini, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta"... , hlm. 108.



dengan pegawai.<sup>56</sup> Beberapa indikator tersebut dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam lingkungan kerja.

#### 4. Lingkungan Kerja Perspektif Islam

Islam berpandangan bahwa lingkungan kerja mencakup semua kegiatan manusia dalam sudut ruang dan waktu. Lingkungan ruang mencakup bumi, air, hewan dan tumbuhan yang semuanya merupakan ciptaan Allah yang bermanfaat untuk manusia itu sendiri. Manusia sebagai khalifah dimuka bumi dituntut untuk menjaga serta mengelola lingkungan tempat mereka hidup. Seperti halnya menjaga lingkungan kerja merupakan kewajiban setiap karyawan yang bekerja agar terciptanya suasana yang sehat, aman dan nyaman mengingat bahwa manusia menempati posisi yang mulia diantara makhluk hidup lainnya. Seperti firman Allah dalam al-Qur'an surah al-Israa' ayat 70:

ثِيرَ عَلٰى وَفَضَّلْنَاهُمْ اَلطَّيِّبَاتِ مِّنْ . وَرَزَقْنَاهُمْ وَاَلْبَحْرِ اَلْبَرِّي وَحَمَلْنَاهُمْ ءَادَمَ بَنِي كَرَّمْنَا وَاَلْقَدَّ ﴿٧٠﴾  
تَفْضِيلاً خَلَقْنَا مِمَّنْ ك

Artinya: “Dan Sesungguhnya Telah kami muliakan anak-anak Adam, kami angkat mereka di daratan dan di lautan, kami beri mereka rezki dari yang baik-baik dan kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang Sempurna atas kebanyakan makhluk yang Telah kami ciptakan.”

Ayat diatas dapat disimpulkan bahwa Allah SWT sudah memberikan kehidupan manusia dengan layak dan memberikan lingkungan yang indah tempat

<sup>56</sup> A. Aji Tri Budianto & Amelia Katini, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta”..., hlm. 108.

mereka tinggal, maka apa yang diperoleh harus dijaga dan dikelola serta jangan berbuat semena-mena dengan makhluk hidup lainnya.

### C. Motivasi Kerja

#### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Pada dasarnya motivasi lebih menitikberatkan pada bagaimana caranya untuk membangkitkan keinginan pada seorang karyawan agar mau bekerja secara produktif. George Terry dalam Sedarmayanti menjelaskan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan. Sedangkan Richard M. Steers menjelaskan bahwa motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.<sup>57</sup>

Mitchell mendefinisikan motivasi kerja sebagai proses psikologis yang menyebabkan timbulnya tindakan, yang memiliki arah dan terus menerus untuk mencapai tujuan.<sup>58</sup> Motivasi kerja memiliki keterkaitan erat dengan upaya yang dikeluarkan seseorang dalam bekerja. Jika seseorang termotivasi terhadap pekerjaannya maka akan meningkatkan gairah kerja seseorang.

---

<sup>57</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil...*, hlm. 257.

<sup>58</sup> Kiki Cahaya Setiawan, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang, *Jurnal Psikologi Islami*, Vol. 1, No. 2, 2015, hlm. 48.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu tenaga pendorong bagi karyawan yang menyebabkan karyawan itu bertindak untuk melaksanakan tugas atau kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi maupun individual. Dengan demikian sebagai seorang guru dalam melaksanakan tugasnya harus didasari dengan motivasi yang berfungsi sebagai pendorong untuk melaksanakan tugas pokoknya sebagai guru.

## 2. Teori Kebutuhan McClelland

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Mc Clelland disebut juga teori prestasi. David McClelland dalam teorinya menekankan bahwa kebutuhan seseorang itu terbentuk melalui proses belajar dan diperoleh dalam interaksinya dengan lingkungan. Pendekatan McClelland terhadap motivasi ini menekankan pada tiga kebutuhan dasar manusia yaitu:<sup>59</sup>

- a. Kebutuhan Akan Prestasi, dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan perangkat standar, bergulat untuk sukses.
- b. Kebutuhan Akan Kekuasaan, kebutuhan untuk membuat orang-orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
- c. Kebutuhan Akan Pertalian, hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib.

---

<sup>59</sup> Sedermayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil...*, hlm. 261.

Menurut McClelland, orang mengembangkan ketiga macam kebutuhan tersebut dari waktu ke waktu sebagai hasil dari pengalaman hidup pribadinya masing-masing. Seorang pemimpin perlu belajar untuk mengenali kekuatan dari tiap macam kebutuhan tersebut yang ada dalam dirinya sendiri maupun dalam diri orang yang dipimpinya. prefensi kerja yang ada dalam diri seseorang di tentukan oleh macam kebutuhan yang dominan.<sup>60</sup>

Dari riset mengenai kebutuhan akan berprestasi, McClelland mendapatkan bahwa peraih prestasi tinggi membedakan diri dari orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi dimana mereka dapat mencapai tanggung jawab pribadi untuk menemukan pemecahan terhadap problem-problem, dimana mereka dapat menerima umpan balik yang cepat atas kinerja mereka sehingga mereka dapat mengetahui dengan mudah apakah mereka menjadi lebih baik atau tidak, dan dimana mereka dapat menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang.<sup>61</sup> Dengan demikian pembahasan motivasi kerja guru kiranya lebih tepat bila menggunakan teori yang dikembangkan oleh McClelland, karena teori ini berhubungan erat dengan konsep belajar.

---

<sup>60</sup> I Komang Ardana, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm. 196.

<sup>61</sup> Robbins, P. Stephen, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, (Jakarta: Prenhallindo, 2010), hlm. 173

### 3. Faktor yang mempengaruhi Tinggi Rendahnya Motivasi Kerja

Tanjung dalam Irfan menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ada 7 faktor yaitu<sup>62</sup>:

- a. Faktor Tauhid dan Jihad yaitu mencakup ibadah, muamalah, dan kemampuan. Pada dasarnya setiap muslim dalam melaksanakan suatu amal dan perbuatan atau pekerjaan maka harus dilakukan dengan semangat jihad yang berkesungguhan.
- b. Faktor kepemimpinan yaitu mencakup gaya kepemimpinan dan supervisi. Dalam mencapai tujuan pemimpin dapat menguasai dan mempengaruhi serta memotivasi orang lain.
- c. Faktor komunikasi yaitu mencakup hubungan antar manusia, baik hubungan atasan dengan bawahan, hubungan sesama atasan maupun hubungan sesama bawahan. Komunikasi yang lancar adalah komunikasi yang terbuka dimana informasi mengalir bebas dari atas kebawah dan begitu sebaliknya.
- d. Faktor kebutuhan yaitu mencakup kebutuhan dasar, kebutuhan rasa aman, dan kebutuhan sosial, kebutuhan ekonomis, kebutuhan psikologis, kinerja, tinggi rendahnya kepuasan karyawan, dan kebutuhan sosial. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi

---

<sup>62</sup> Irfan Bahar Nurdin, "Faktor-Faktor Motivasi Kerja Pada Karyawan Lembaga Huda Group di Kecamatan Tamansari Kabupaten Bogor", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1, No. 1, Januari 2018, hlm. 81.



tanggung jawab, dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.

- e. Faktor pelatihan yaitu mencakup pelatihan dan pengembangan serta kebijakan manajemen dalam mengembangkan karyawan. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan luas dibandingkan karyawan yang pendidikannya lebih rendah.
- f. Faktor kompensasi mencakup upah, gaji, imbalan/balas jasa, kebijakan manajemen dan aturan administrasi pengagajian.
- g. Faktor prestasi mencakup prestasi dan kondisi serta lingkungan kerja yang mendorong prestasi kerja tersebut.

Sedangkan faktor motivasi kerja guru menurut Viethzal Rivai dan Sylviana Murni meliputi:<sup>63</sup>

- a. Pengaruh lingkungan fisik
- b. Pengaruh lingkungan sosial terhadap motivasi
- c. Kebutuhan pribadi.

Menurut Sondang P. Siagan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dapat bersifat internal maupun eksternal. Faktor-faktor internal yang mempengaruhi motivasi antara lain:<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Viethzal Rivai dan Sylviana Murni, *Educational Management*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 729

- a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- b. Harga diri
- c. Harapan pribadi
- d. Kebutuhan
- e. Keinginan
- f. Kepuasan kerja
- g. Prestasi kerja yang dihasilkan

Faktor-faktor eksternal antara lain:

- a. Jenis dan sifat pekerjaan
- b. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
- c. Organisasi tempat kerja
- d. Situasi lingkungan pada umumnya.
- e. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

#### **4. Motivasi Kerja dalam Perspektif Islam**

Motivasi lebih dominan berasal dari kemampuan diri dalam membangkitkan potensi diri. Dalam Islam sumber motivasi adalah hati dimana seseorang mengetahui bagaimana dia harus mendekatkan diri kepada Allah SWT baik dalam ibadah maupun bekerja. Hati merupakan faktor penentu yang membuat manusia menjadi termotivasi baik atau buruknya tergantung kepada kondisi hati seseorang.

---

<sup>64</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 294

Rasulullah SAW bersabda: *“ingatlah sesungguhnya dalam jasad manusia itu ada segumpal daging, jika ia baik, baiklah seluruh jasad, dan jika ia rusak, rusaklah seluruh jasad, segumpal daging itu adalah hati (nurani).”* (HR. Al. Bukhari dan Muslim).

Motivasi dalam diri seorang guru akan membantunya dalam melaksanakan tugas dengan optimal. Ketika guru termotivasi maka guru akan semakin dekat dengan tujuan pembelajaran. Motivasi mampu memberikan kepuasan bagi guru itu sendiri sehingga guru merasa senang dan memiliki keserasian antara apa yang dikerjakan dengan apa yang diharapkan. Dalam surah Al-Ankabut ayat 6:

﴿الْعَالَمِينَ عَنِ لَعْنَةِ اللَّهِ إِنْ لَنْفَسِهِ تَجَاهِدُ فَإِنَّمَا جَاهِدَ وَمَنْ﴾

Artinya: *“Dan barangsiapa yang berjihad, Maka Sesungguhnya jihadnya itu adalah untuk dirinya sendiri. Sesungguhnya Allah benar-benar Maha Kaya (Tidak memerlukan sesuatu) dari semesta alam.”*

## D. Kepuasan Kerja

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja tentu ingin memperoleh kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual yang artinya setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kepuasan kerja menentukan sikap individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi tingkat kepuasan individu tersebut. Setiap individu akan merasa puas atas kerja yang telah dilakukan atau sedang dilakukan apabila yang dikerjakan tersebut sesuai dengan tujuan dan harapan individu tersebut,

jika harapan dan tujuan tersebut tidak tercapai maka akan menurunkan rasa kepuasan individu terhadap pekerjaannya.

Robbin dan Judge<sup>65</sup> berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Serasi dengan pendapat Robbin, Jex mengartikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif karyawan yang berpengaruh terhadap pekerjaan atau situasi pekerjaan.<sup>66</sup> Sedangkan Kreitner dan Kinicki<sup>67</sup> berpendapat bahwa kepuasan berasal dari persepsi seseorang bahwa output pekerjaan, relatif sama dengan inputnya, perbandingan yang mendukung output dan input lainnya signifikan. Input yang dimaksudkan disini merupakan suatu hal yang yang diberikan oleh guru kepada organisasi sekolah seperti tenaga, pikiran, waktu, peralatan pribadi dan lain sebagainya. Sedangkan output berupa sesuatu yang diterima dan dirasakan oleh guru dari organisasi sekolah baik berupa gaji, benefit, hubungan sosial dan sejenisnya.

Luthan menyatakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada persepsi seseorang dalam melaksanakan tugasnya ditempat kerja. Sejalan dengan pendapat lainnya, Gibson, *et al* menyatakan “*Job satisfaction is refers to the positive or negative aspect of an individual’s attitude toward his job or some feature of the job*”<sup>68</sup> yang berarti kepuasan kerja seseorang tergantung pada sikap individu terhadap pekerjaannya, jika

---

<sup>65</sup> Stephen P. Robbins & Timoty A. Judge, Terj. Diana Angelica, dkk, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 98.

<sup>66</sup> Husasein Fattah, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai; Budaya Ogranisasi, Prilaku pemimpin, dan Efikasi Pemimpin*, (Yogyakarta: Elmetra, 2017), hlm. 65.

<sup>67</sup> Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, Terj. Suandy Erly, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), hlm. 272.

<sup>68</sup> Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 466.

individu bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka ia akan mendapatkan kepuasan kerja, sebaliknya jika ia bersikap negatif terhadap pekerjaannya, maka ia akan mendapatkan ketidakpuasan dalam pekerjaannya. pada dasarnya kepuasan kerja tergantung bagaimana sikap individu tersebut menyikapi pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru adalah kondisi psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh guru selama bekerja. Guru dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan terhadap pekerjaan bisa timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai penting dalam suatu pekerjaan.

## **2. Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru**

Sebagian besar orang berpendapat bahwa gaji merupakan faktor utama yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, sebagaimana dalam teori Maslow mengatakan bahwa kebutuhan yang paling mendasar adalah adalah upah atau gaji. tetapi pada dasarnya ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, Gilmer berpendapat bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya:<sup>69</sup>

- a. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.

---

<sup>69</sup> Mohammad As'ad, *Psikologi Industri*, ( Yogyakarta: Liberty, 2004), hlm. 114.



- b. Keamanan kerja. faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.
- c. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja dan jarangorang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. Manajemen Kerja. Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
- e. Kondisi kerja. Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir.
- f. Pengawasan (supervisi). Bagi karyawan, supervisi dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya.
- g. Faktor Intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- h. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.

- i. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
- j. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Selanjutnya Robins menyatakan kajian terhadap bukti menunjukkan empat faktor yang kondusif bagi munculnya level tinggi kepuasan kerja yaitu<sup>70</sup>:

- a. Pekerjaan yang secara mental menantang. Orang lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka.
- b. Imbalan yang setimpal. Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka.
- c. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik.
- d. Mitra kerja yang mendukung. Orang lebih sering mengundurkan diri dari satu pekerjaan lebih dari sekedar uang atau pencapaian yang nyata. Bagi

---

<sup>70</sup> Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan...*, hlm. 466-477.

sebagian besar karyawan, pekerjaan juga membutuhkan kebutuhan interaksi sosial mereka.

### 3. Cara Mengukur Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja dilakukan dengan berbagai metode baik melalui metode tanya jawab secara perorangan maupun dengan angket atau pertemuan suatu kelompok kerja. Jika metode yang dilakukan menggunakan tanya jawab, maka guru diminta untuk merumuskan perasaannya terhadap aspek-aspek pekerjaannya dan mengamati sikap dan tingkah lakunya. Apabila menggunakan metode kuesioner atau angket maka guru diminta untuk mengisi kuesioner yang berhubungan dengan masalah kepuasan kerja yang meliputi berbagai faktor finansial, fisik, sosial dan psikologi yang dijawab dan diisi sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.<sup>71</sup> Luthan menjelaskan mengukur kepuasan kerja pada lima aspek yaitu:<sup>72</sup>

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri yang merujuk kepada seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik kepada karyawan, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- b. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yang merujuk pada kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukan dengan kepribadian yang dimiliki.

---

<sup>71</sup> Mohammad As'ad, *Psikologi Industri...*, hlm. 111.

<sup>72</sup>Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Eleventh Edition, (New York: McGraw Hill Company, Inc., 2008), hlm. 141.

- c. Kepuasan terhadap upah dan promosi yang merujuk pada kesempatan untuk memperoleh promosi pada jabatan yang lebih tinggi dan kesesuaian antara jumlah pembayaran (gaji/upah) yang diterima dengan tuntutan pekerjaan.
- d. Kepuasan terhadap teman sekerja, penyelia, dan atasan yang merupakan kemampuan untuk berinteraksi dengan teman sekerja dan tingkat dukungan teman sekerja dalam bekerja serta dukungan penyelia yang dirasakan karyawan dalam bekerja.
- e. Kepuasan terhadap lingkungan kerja yang menggambarkan kondisi kerja yang kondusif.

#### **4. Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam**

Dalam Islam bekerja merupakan sebuah usaha yang dilakukan dengan serius dengan cara mengerahkan semua pikiran, aset dan dzikir untuk memperlihatkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus mentaklukkan dunia dan memposisikan dirinya menjadi bagian masyarakat yang paling baik. Islam merupakan agama yang sangat menganjurkan bekerja, karena bekerja merupakan salah satu bentuk ibadah kepada Allah SWT. Bekerja menjadi cara untuk memenuhi kebutuhan fisik dan psikologis serta sosial. Dengan jalan bekerja, maka manusia bisa mendapatkan banyak kepuasan yang meliputi kebutuhan fisik, rasa tenang dan aman, kebutuhan sosial dan kebutuhan ego masing-masing. Sedangkan kepuasan di dalam bekerja juga bisa dinikmati sesudah selesai bekerja seperti liburan, menghidupi diri sendiri dan juga keluarga.

Kepuasan kerja dalam pandangan Islam telah disinggung dalam ayat-ayat Al-Qur'an. Seperti dalam surat at-Taubah ayat 105, yaitu

وَالشَّهَادَةَ الْغَيْبِ عَلِيمٍ إِلَىٰ وَسْتُرْدُونَ وَالْمُؤْمِنُونَ وَرَسُولُهُ عَمَلِكُمْ اللَّهُ فَسَيَرَىٰ أَعْمَلُوا وَقُلِ  
تَعْمَلُونَ كُنْتُمْ بِمَا فِينَكُمْ

Artinya: *Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.*

Pada dasarnya dalam bekerja seseorang harus mengerjakannya dengan sungguh-sungguh dan dilakukan secara sadar serta memiliki tujuan yang jelas. Ketika pekerjaan yang kita lakukan dengan baik maka akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

## **E. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang dapat memenuhi kepuasan kerja karyawan. Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Lok dan Crawford terdapat salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah kepemimpinan.<sup>73</sup> Chang dan Lee mengatakan bahwa kepemimpinan mampu mengatur perilaku karyawan dan dapat memprediksi kepuasan kerja karyawan. Chang dan Lee berpendapat bahwa

<sup>73</sup>Lok, P. & Crawford, J. "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Management Development*, Vol.23, No. 4, 2004, hlm. 328.



kepemimpinan yang dapat menentukan kepuasan kerja karyawan, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional.<sup>74</sup>

Menurut Miller dalam Reidy Muhammad menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para karyawan. Kesesuaian hubungan antara apa yang diinginkan karyawan terhadap atasannya dengan apa yang diperolehnya secara nyata akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Tujuan dari gaya kepemimpinan ini adalah mengembangkan diri karyawan untuk bisa mengerjakan lebih dari harapan pemimpin. Pendekatan ini sendiri adalah sebuah pendekatan yang sangat mengawasi proses karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin transformasional akan meningkatkan hubungan dengan karyawan dalam hal profesional maupun personal.<sup>75</sup>

Penelitian yang dilakukan Rachmat Yusuf Febrianto, dkk, tentang Analisis kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dengan kepuasan Kerja menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja baik secara parsial maupun secara jamak turut memberikan kontribusi bagi terbentuknya kepuasan kerja pegawai. Dengan kata lain, ada pengaruh positif kepemimpinan

---

<sup>74</sup>Chang, S. C. & Lee, M. S. (2007). "A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction". *The Learning Organization*, Vol.14, No. 2, 2007, hlm. 159.

<sup>75</sup>Reidy Muhammad, dkk, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Cv Kalingga Jaya Di Jakarta)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 35, No. 1, Juni 2016, hlm. 113.

transformatif terhadap kepuasan kerja karyawan demikian juga dengan motivasi yang memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.<sup>76</sup>

*H<sub>1</sub> = Ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja guru*

## 2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan yang berefek pada kepuasan kerja karyawan. Lewa dan Subono<sup>77</sup> menjelaskan bahwa lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungan. Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat membuat para karyawan merasa betah dalam menyelesaikan pekerjaannya serta mampu mencapai suatu hasil yang optimal. Sebaliknya apabila kondisi lingkungan kerja tersebut tidak memadai akan menimbulkan dampak negatif dalam penurunan tingkat produktivitas kinerja karyawan. Pendapat tersebut sesuai dengan Robbins yang mengatakan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja yaitu kerja secara menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Kondisi kerja yang mendukung bisa diartikan sebagai lingkungan kerja.<sup>78</sup>

<sup>76</sup> Rachmat Yusuf Febrianto, dkk, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Staff PT. Perdana Fajar Mandiri Sidoarjo)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 39 No. 2 Oktober 2016.

<sup>77</sup> Nela Pima Rahmawati, dkk, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan"..., hlm. 2.

<sup>78</sup> Robbins, P. Stephen, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi...*, hlm. 181.

Penelitian yang dilakukan oleh Quinerita mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan lapangan departemen grasberg power distribution PT. Freeport Indonesia mengenai lingkungan kerja fisik tergolong cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari persepsi responden yang secara deskriptif dijelaskan bahwa sebagian faktor lingkungan kerja fisik seperti suhu udara, sumber udara, serta keamanan kerja masih memiliki keadaan yang cukup baik dan dapat mempengaruhi dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan begitu halnya mengenai keadaan lingkungan kerja non fisik tergolong sudah baik hal ini menandakan bahwa hubungan komunikasi antara atasan ke bawahan, hubungan komunikasi antara sesama karyawan, dan hubungan komunikasi antara bawahan ke atasan telah terjalin dengan baik. Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru<sup>79</sup>

Penelitian Moh. Nasir yang berjudul pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru dan dampaknya pada kinerja guru madrasah aliyah di pulau bawean juga telah mengidentifikasi dua aspek lingkungan psikososial organisasi yang menentukan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Quinerita Stevani Aruan dan Mahendra Fakhri, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg Power Distribution PT. Freeport Indonesia"..., hlm. 160.

<sup>80</sup> Moh. Nasir, *Pengaruh Lingkungan kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean*, (Tesis, PPS Universitas Islam Negeri Malang), 2018

$H_2 =$  Ada pengaruh Positif signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru

### 3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja merupakan kesediaan karyawan untuk mengeluarkan tingkat upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.<sup>81</sup> Handoko mengatakan bahwa hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja merupakan kekuatan pendorong yang mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.<sup>82</sup> Adapun Rivai mengatakan bahwa hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja adalah apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.<sup>83</sup> Motivasi berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk kepuasan kerja. Karyawan dengan motivasi yang tinggi akan bersemangat dalam bekerja, hal tersebut akan mampu meningkatkan kinerja yang akan berefek pada kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dwi G. Verasari yang berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja baik secara parsial maupun secara jamak turut memberikan kontribusi

---

<sup>81</sup> Sedermayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil...*, hlm. 257.

<sup>82</sup> Handoko T. Hani, *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPF, 2008), hlm. 194.

<sup>83</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Teori dan Praktek)*, (Jakarta: Murai Kencana, 2004), hlm. 486.

bagi terbentuknya kepuasan kerja pegawai.<sup>84</sup> Dengan kata lain, motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

*H<sub>3</sub> = Ada pengaruh positif signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru*

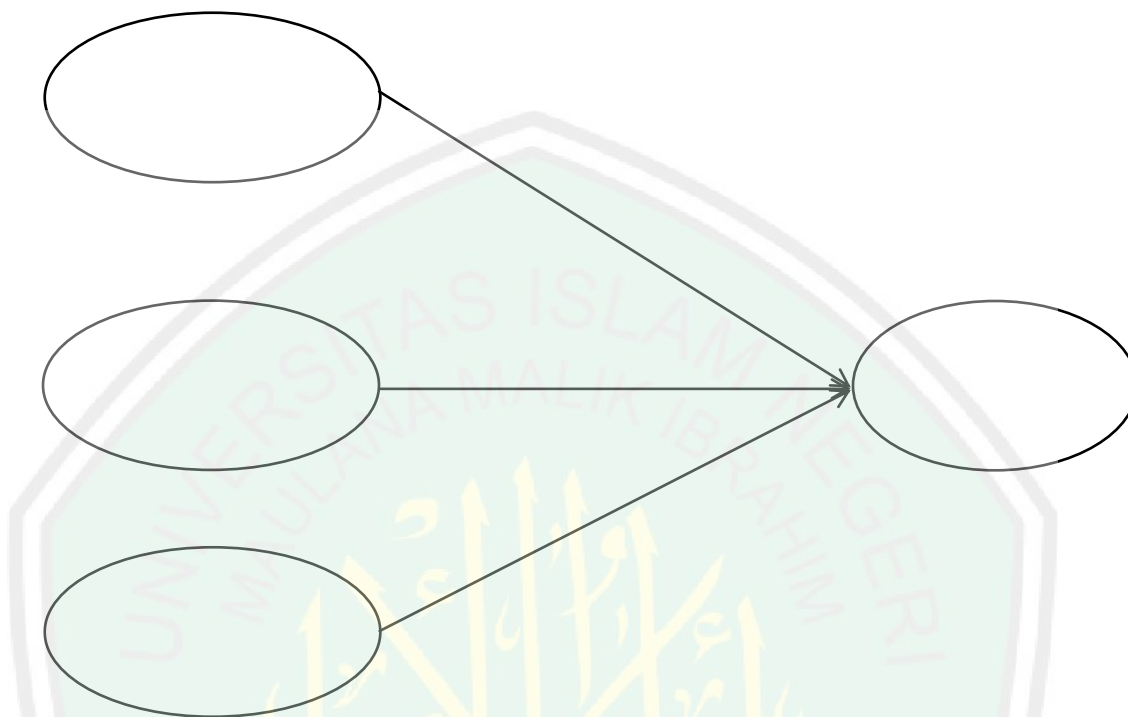
Pada penelitian ini akan dilihat seberapa jauh pengaruh antara faktor-faktor pendukung untuk kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ), dan motivasi kerja guru ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ) guru dalam menjalankan kegiatan pendidikan di madrasah. Keterkaitan hubungan antar faktor-faktor tersebut diperkirakan akan menghasilkan pengaruh yang kuat antara satu dengan yang lainnya. Adapun hubungan antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:

---

<sup>84</sup> Dwi G. Verasari, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pada Bank BCA", *Jurnal Psikologi*, Vol. 10, No. 1, Juni 2017.



### MODEL HIPOTESIS



#### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru.
2. Diduga ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru.
3. Diduga ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru.
4. Diduga ada pengaruh secara bersama-sama kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan bertujuan untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti pengaruh antar variabel, yaitu menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat diantaranya akan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru MAN Kabupaten Malang. Creswell dalam Wahidmurni menyatakan penelitian kuantitatif merupakan pendekatan untuk menguji teori objektif dengan menguji hubungan antar variabel. Variabel ini pada gilirannya, dapat diukur dengan menggunakan instrumen, sehingga data jumlah dapat dianalisis dengan menggunakan prosedur statistik.<sup>85</sup>

Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat. Indikator-indikator variabel tersebut akan dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan yang dituangkan dalam kuesioner dengan menggunakan *skala likert*. Selanjutnya, data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) melalui program smart PLS versi 3.0, yang kemudian hasil data akan diuji dengan menggunakan formula *product moment* untuk mengetahui besaran

---

<sup>85</sup> Wahidmurni, *Pemaparan Metode Penelitian Kuantitatif*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Juli 2017 di <http://repository.uin-malang.ac.id/1985/2/1985.pdf> , hlm. 4.

koefisien korelasinya dan menentukan signifikan atau tidaknya hubungan variabel-variabel tersebut. Dengan demikian, penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian korelasional yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan atau pengaruh antar variabel dan membuat prediksi berdasarkan korelasi.<sup>86</sup>

Kegiatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah (1) penyusunan instrumen penelitian yaitu berupa angket, angket disusun sesuai dengan rujukan kajian teori yang telah dibuat, (2) penentuan sampel sesuai dengan populasi yang telah ditentukan, (3) data dikumpulkan bersifat perseptual berkaitan dengan persepsi guru terkait masalah yang diteliti, (4) data yang telah terkumpul selanjutnya diolah dan dianalisis dengan menggunakan alat statistik, (5) kesimpulan penelitian untuk mengetahui pengaruh antar variabel dan taraf signifikansinya.

## **B. Variabel Penelitian**

Secara teoritis variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau obyek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan orang yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain.<sup>87</sup> Penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ), dan motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja guru ( $Y_1$ ). Keempat variabel tersebut selanjutnya dijabarkan

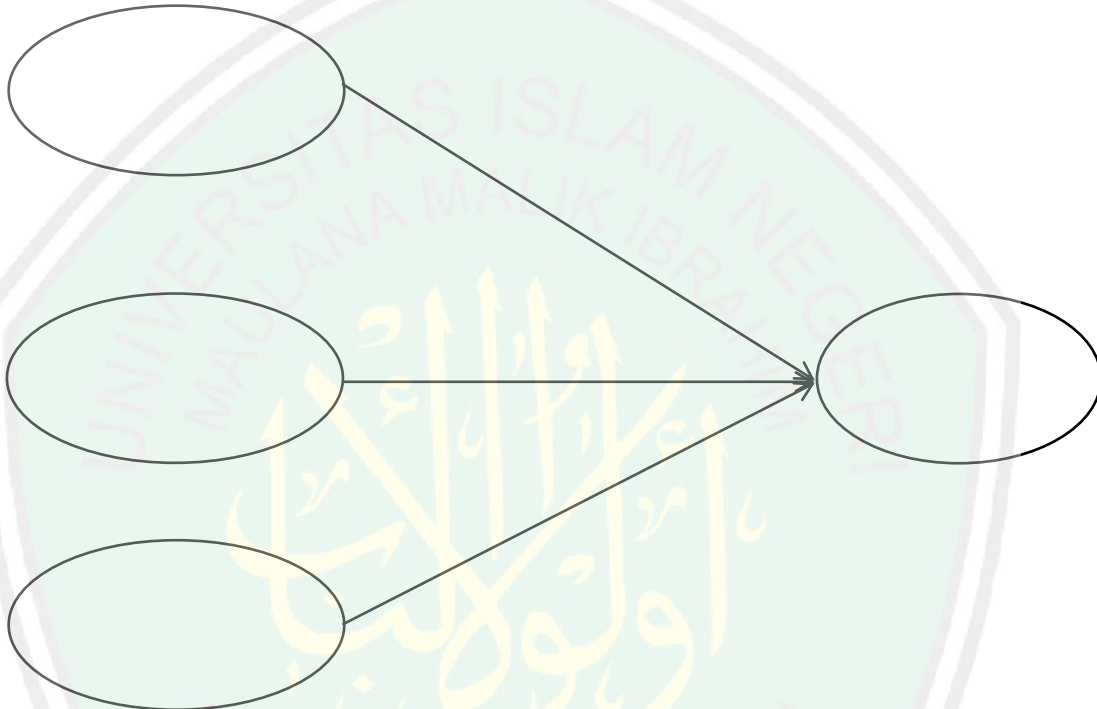
---

<sup>86</sup> Willy Abdillah dan Jogiyanto, *Partial Least Square (PLS)*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2015), hlm. 11.

<sup>87</sup> Darmawan dan Deni, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosdakarya, 2016), hlm. 108.

beberapa indikator berdasarkan teori yang dikemukakan para ahli. Sebagaimana menurut sugiono rancangan analisisnya dapat digambarkan sebagai berikut:<sup>88</sup>

**Gambar 3.1**  
Analisis Antara Variabel Independen (X) dan variabel Dependen (Y)



**Keterangan:**

- X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Transformasional
- X<sub>2</sub> = Lingkungan Kerja
- X<sub>3</sub> = Motivasi Kerja
- Y = Kepuasan Kerja Guru

<sup>88</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2018), hlm. 69.

## C. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>89</sup> Adapun populasi dalam penelitian ini adalah dua dari tiga Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang, antara lain MAN 1 Malang yaitu madrasah aliyah negeri yang terletak di Jl. Raya Putat Lor Gondanglegi, Kab. Malang, Jawa timur, dan MAN 2 Malang yang terletak di Jl. Mayor Damar No. 35 Pagedangan Kec. Turen, Kab. Malang, Jawa Timur..Berikut tabel populasi data guru:

**Tabel 3.1 Populasi Penelitian**

No.	Instansi	Jumlah Populasi
1.	MAN 1 Malang	67
2.	MAN 2 Malang	36
	Total	103

### 2. Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.<sup>90</sup> Teknik sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh yaitu teknik pengambilan yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi

<sup>89</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... hlm. 117

<sup>90</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... hlm. 118.



sampel.<sup>91</sup> Dengan demikian seluruh populasi yang ada pada kedua madrasah dijadikan sebagai sampel. Maka responden yang dijadikan dalam sampel penelitian ini adalah guru madrasah aliyah negeri kabupaten Malang dengan sampel sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Sampel**

No.	Instansi	Jumlah Populasi
1.	MAN 1 Malang	67
2.	MAN 2 Malang	36
	Total	103

Sedangkan kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sebelum disebarkan, sampel terlebih dahulu di uji cobakan dengan konsultasikan kepada dosen pembimbing sebagai upaya mencapai *construct validity*, untuk mendapatkan penilaian penyesuaian dengan teori yang digunakan.

#### **D. Pengumpulan Data**

Dalam penelitian diperlukan metode pengumpulan data yang berupa teknik atau cara-cara dan langkah yang akan digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Untuk memperoleh data, langkah dan teknik yang digunakan, diantaranya adalah;

1. Untuk data kepemimpinan transformasional diperoleh dari pendapat para guru madrasah aliyah negeri Kabupaten Malang melalui angket.

<sup>91</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... hlm. 124.

2. Untuk data lingkungan kerja diperoleh dari pendapat para guru madrasah aliyah negeri Kabupaten Malang melalui angket.
3. Untuk data motivasi kerja diperoleh dari pendapat para guru madrasah aliyah negeri Kabupaten Malang melalui angket.
4. Untuk mengetahui kepuasan kerja guru diperoleh dari pendapat para guru madrasah aliyah negeri Kabupaten Malang melalui angket.

Dengan demikian, semua data penelitian diperoleh dengan menggunakan angket dan bersumber dari pendapat para guruhadrasah aliyah negeri Kabupaten Malang. Dalam penelitian ini, peneliti terlibat sepenuhnya dalam pengumpulan data. Peneliti akan melibatkan beberapa orang dalam proses pengumpulan data, dan sebelum dilibatkan dalam proses pengumpulan data, orang-orang tersebut telah diberikan penjelasan tentang maksud dan isi dari penyebaran angket. Seluruh orang-orang yang terlibat dalam proses tersebut, sepenuhnya masih dalam pengawasan peneliti. Adapun waktu pengumpulan data akan dilaksanakan setelah pengajuan proposal ini disetujui.

#### **E. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini alat pengumpulan data atau instrumen yang digunakan adalah non tes, yakni berupa angket atau kuesioner. Pernyataan atau pertanyaan dalam angket atau kuesioner dikembangkan berdasarkan teori-teori yang relevan dengan masing-masing variabel penelitian. Pernyataan atau pertanyaan dalam angket atau

kuesioner diukur dengan menggunakan *skala likert*, yakni skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.<sup>92</sup> Jawaban dari setiap butir-butir pernyataan atau pertanyaan memiliki jawaban dari yang sangat setuju hingga sangat tidak setuju, Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:<sup>93</sup>

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

Oleh karena itu, dalam pengukuran variabel penelitian, responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih jawaban dalam skala satu sampai dengan lima. Kuesioner atau angket untuk mendiagnosis tingkat intensitas kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja guru. Konsep ini akan dijabarkan melalui variabel dan indikator. Masing-masing indikator terwakili oleh item-item angket atau kuesioner sebagai alat ukur. Adapun pengembangan instrumen untuk masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

<sup>92</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... hlm. 148.

<sup>93</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... hlm. 135.

Tabel 3.3. Variabel dan Indikator

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator	No Butir
1.	Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ) ( Bass dan Avolio, 1997)	a. <i>Idealized Influence</i> (khari sma)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin bertindak sebagai role model bagi pengikutnya.</li> <li>- Mempengaruhi bawahan melalui komunikasi langsung.</li> </ul>	1,2,3
		b. <i>Inspirational Motivation</i> (pemberian motivasi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik</li> <li>- Menginspirasi pengikutnya dengan memberi tantangan</li> </ul>	4,5,6
		c. <i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin menyelesaikan masalah dengan inovatif dan kreatif.</li> <li>- Pemimpin melibatkan pengikutnya dalam mengambil keputusan</li> <li>- Pemimpin mendorong pengikutnya untuk mengeksplorasi cara baru dalam bekerja</li> </ul>	7,8,9
		d. <i>Individualized Consideration</i> (Pertimbangan Individua)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin mengidentifikasi kebutuhan pengikutnya.</li> <li>- Pemimpin memberi dukungan dan bimbingan kepada pengikutnya.</li> </ul>	10,11,12

		l)		
2.	Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) (Sedarmayanti, 2001)	a. Lingkungan Fisik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sarana Prasarana</li> <li>- Kondisi lingkungan</li> <li>- keamanan</li> </ul>	13,14, 15,16
		b. Lingkungan Non Fisik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hubungan kerja dengan atasan</li> <li>- Hubungan kerja dengan sesama guru</li> <li>- Hubungan kerja dengan karyawan madrasah.</li> </ul>	17,18, 19
3.	Motivasi Kerja ( $X_3$ ) (McClelland 1961)	a. Kebutuhan akan berprestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengatur tugas dengan baik</li> <li>- Memiliki figur</li> <li>- Menjaga citra</li> </ul>	20,21, 22
		b. Kebutuhan akan kekuasaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki pengaruh</li> <li>- Mengendalikan karyawan lain.</li> <li>- Suka memberi saran.</li> </ul>	23,24, 25
		c. Kebutuhan akan afiliasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingin diterima orang lain.</li> <li>- Menjaga persahabatan.</li> <li>- Bekerja sama.</li> </ul>	26,27, 28
4.	Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) (Fred Luthans, 2008)	a. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesempatan untuk menerima tanggung jawab.</li> <li>- Menarik dan menyenangkan</li> </ul>	29,30



		b. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian.	- Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yang dimiliki.	31,32
		c. Kepuasan terhadap upah dan promosi.	- Wajar dan proposional - Memperoleh kesempatan untuk maju.	33,34
		d. Kepuasan terhadap teman sekerja dan atasan.	- Bersahabat dan mendorong	35,36
		e. Kepuasan terhadap lingkungan kerja.	- Kondisi lingkungan kerja yang kondusif.	37,38

Dalam variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja guru terbagi atas beberapa sub variabel, maka skor total

masing-masing sub variabel akan berbeda-beda tergantung dari jumlah pernyataan atau pertanyaan yang dirumuskan untuk menjaring data sub variabel yang bersangkutan.

#### **F. Metode *Partial Least Square* (PLS)**

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (*Partial Least Square* (PLS)) untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan *Software Smart PLS 3.0* untuk menguji hubungan antar variabel. PLS adalah model persamaan dari *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS juga merupakan analisis yang *powerfull*, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, dan sampel tidak harus besar. Selain itu, analisis ini dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten, sekaligus menganalisis konstruk atau variabel yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.<sup>94</sup> Pada model pengukuran PLS terdiri dari *outer model* yang terdiri dari model pengukuran reflektif dan formatif dan pengukuran *inner model* yang terdiri dari model struktural.

##### **1. Pengukuran *Outer Model***

Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran sendiri digunakan untuk menguji validitas konstruk

---

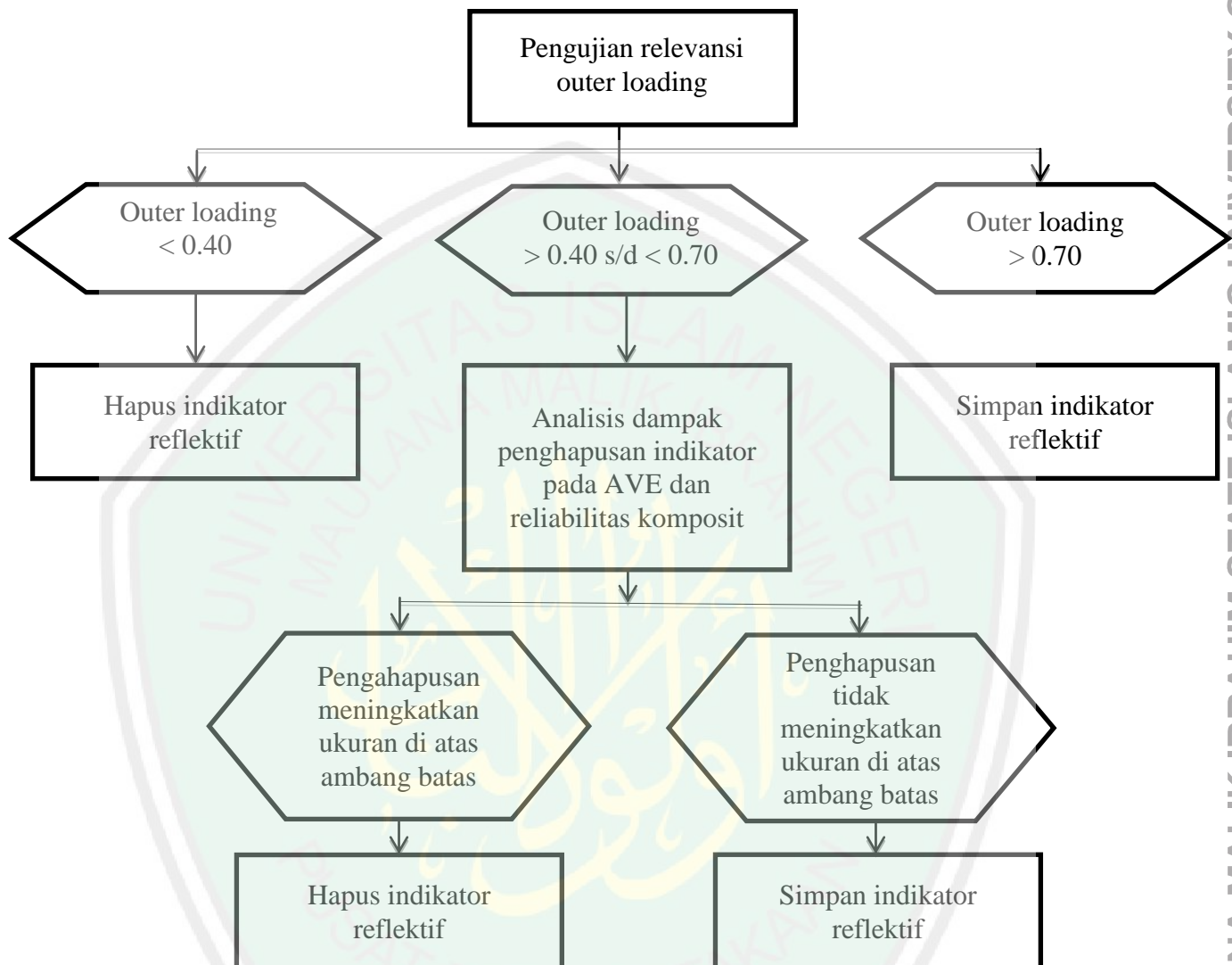
<sup>94</sup> Imam Ghazali, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Edisi 2, (Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006), hlm. 76

dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Berikut adalah uji validitas dan reliabilitas dalam model pengukuran PLS.

**a. Model pengukuran Reflektif**

Dalam model reflektif, indikator dilihat sebagai efek dari variabel laten yang dapat diamatai secara empirik. Model pengukuran reflektif mengukur *internal consistency (Composite reliability), indicator reliability, convergent validity (average variance extracted), Discriminant validity*.

- 1) *Internal Consistency (Composite reliability)* yaitu Nilai ini menunjukkan konsistensi dari masing-masing indikator dalam mengukur konstruknya. *Internal consistency reliability*, pada penelitian yang lebih maju yaitu > 0.70 dianggap reliabel.
- 2) *Indicator Reliability* yaitu nilai ini menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruknya. Indikator dengan nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya.



Gambar 3.2 Pengujian Relevansi Outer Loading<sup>95</sup>

<sup>95</sup> Joseph F. Hair, at. Al, *Prime Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, (California: Sage Publications, 2014), hlm. 104.

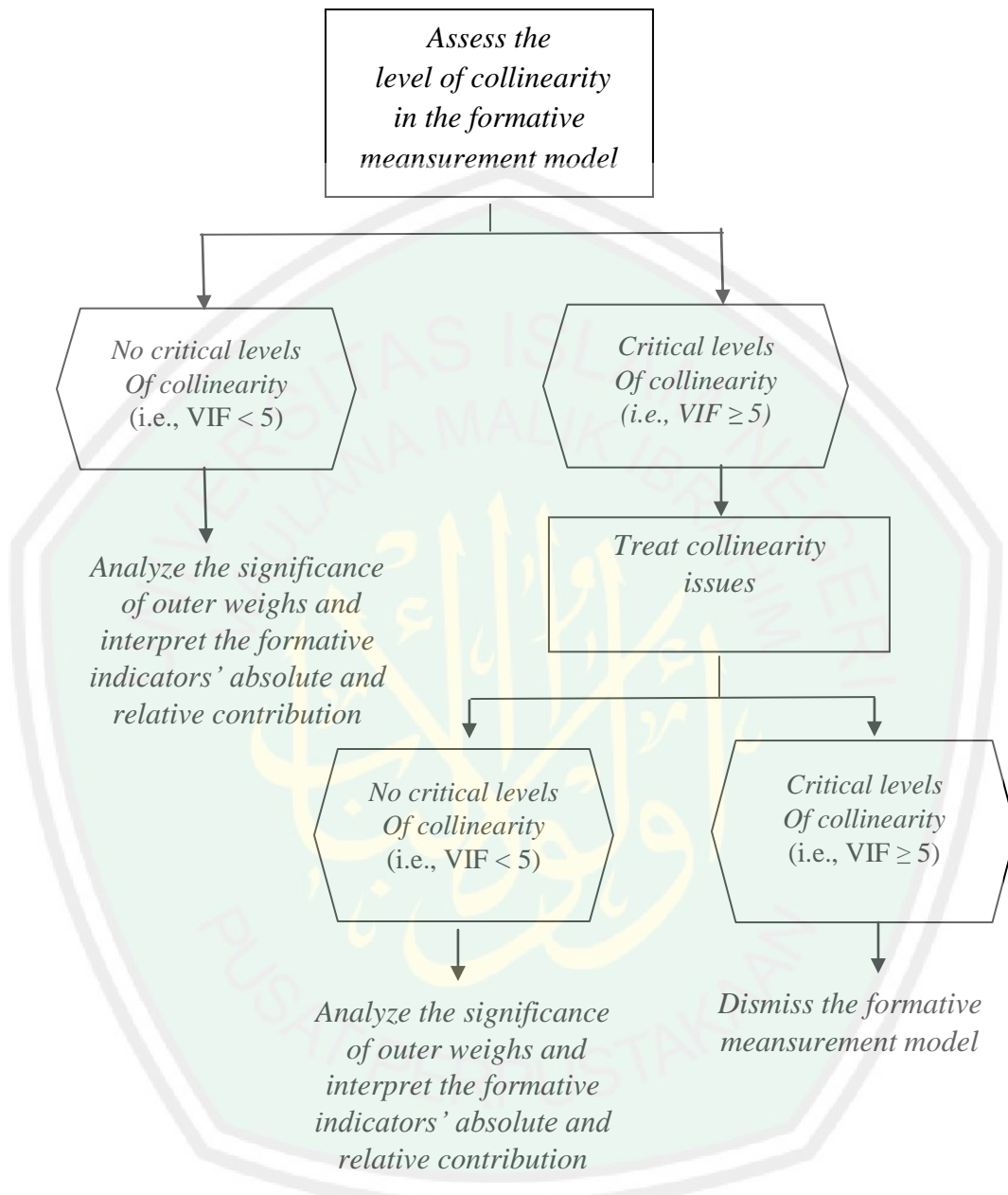
- 3) *Convergent validity (average variance extracted (AVE))* yaitu Konvergen validity adalah ukuran yang menunjukkan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. AVE digunakan untuk mengukur banyaknya varians yang dapat ditangkap oleh konstruksinya dibandingkan dengan variansi yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran. Untuk menetapkan *Convergent validity*, harus mempertimbangkan outer loading, serta AVE (*average variance extracted*). Nilai AVE harus lebih tinggi dari 0,50.
- 4) *Discriminant Validity* adalah ukuran untuk menentukan apakah konstruk atau faktor yang diuji memang berbeda dan masing-masing merupakan sebuah konstruk yang berbeda. Salah satu metode untuk menilai *Discriminant Validity* adalah dengan memeriksa cross loading of the indicators (pembebanan lintas indikator). Secara khusus, *indicator's outer loadings* pada konstruks terkait harus lebih besar dari pada semua pembebanannya pada konstruksi lainnya. *Indicator's outer loadings* pada konstruksi harus lebih tinggi dari pada semua beban silangnya dengan konstruksi lainnya. Akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk harus lebih tinggi dari korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya. Akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk harus lebih tinggi dari korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya (kriteria *fornell larcker*).



## b. Model Pengukuran Formatif

Indikator formatif menyebabkan konstruk. Dapat pula diberi makna lain, apabila indikator tersebut cenderung bersifat penyusun, maka akan bersifat formatif. Model pengukuran formatif mengukur *collinearity among indicators* dan *significance and relevance of outer weights*.

- 1) *Collinearity among indicators* yaitu indikator bisa berlebihan jika menunjukkan korelasi yang tinggi dengan indicators lain dari konstruk yang sama. Korelasi yang tinggi antar item atau indicator tidak diharapkan dalam model pengukuran formatif, karena berdampak pada: (a) perkiraan bobot dan signifikasnsi statistiknya, (b) mempengaruhi hasil analisis. Pertama, *collinearity* meningkatkan kesalahan standar dan dengan demikian mengurangi kemampuan untuk menunjukkan bahwa bobot yang diperkirakan berbeda secara signifikan, kedua, *collinearity* yang tinggi dapat menyebabkan bobot tidak tepat diperkirakan. Kolinearitas indikator yaitu nilai toleransi masing-masing indikator (VIF) harus dibawah 5. Jika tidak dipertimbangkan untuk menghilangkan indikator, mengabungkan indikator menjadi satu indeks tunggal, atau membuat konstruksi orde tinggi untuk mengatasi masalah *collinearity*. Menilai tingkat *collinearity* dalam model pengukuran formatif ditunjukkan dalam gambar berikut:

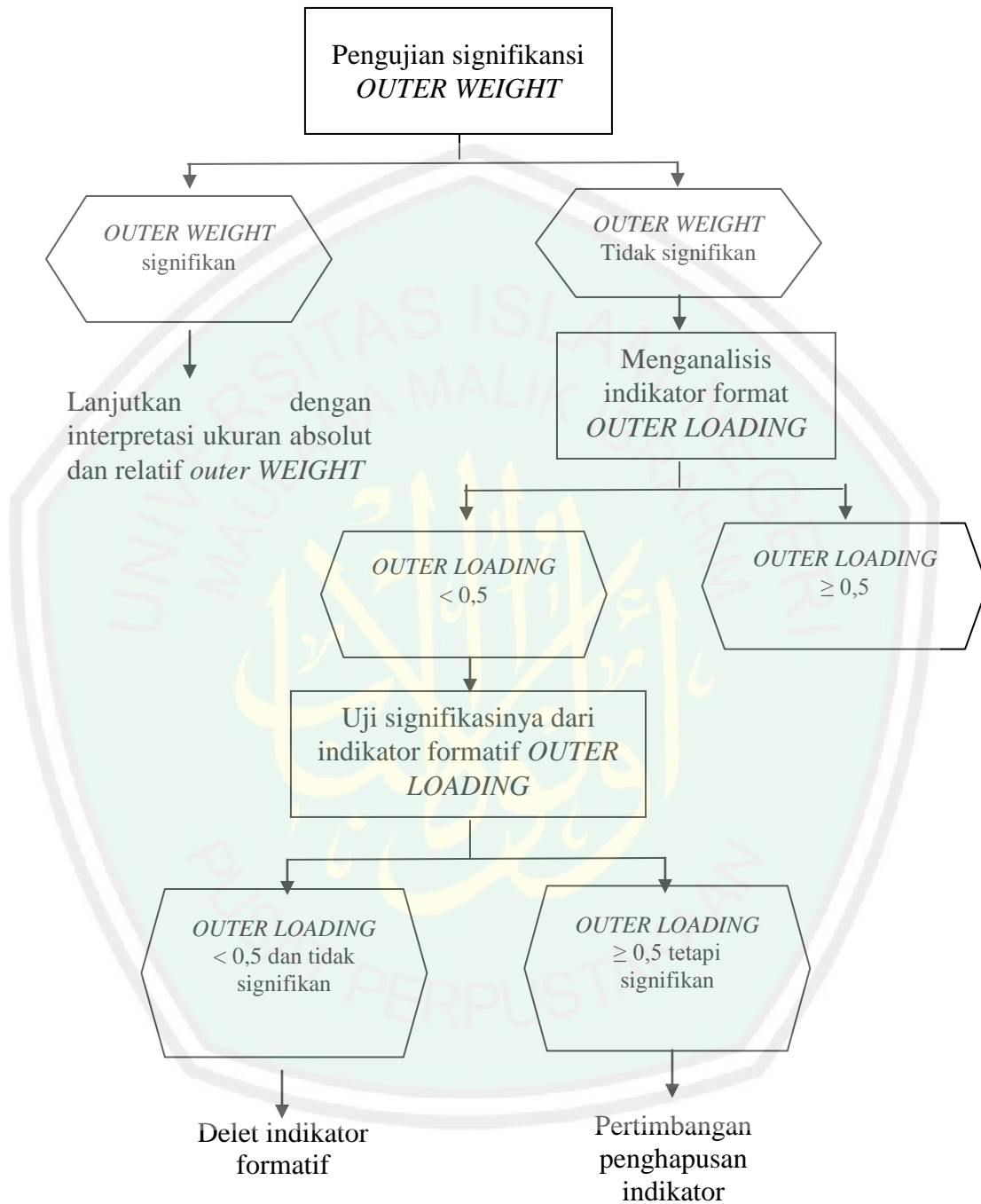


**Gambar 3.3 Menilai tingkat *collinearity* dalam model pengukuran formatif<sup>96</sup>**

<sup>96</sup>Joseph F. Hair, at. Al, *Prime Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*..., hlm. 126.

2) *Significance And Relevance Of Outer Weight* yaitu sebuah indikator mungkin tidak secara signifikan berkontribusi pada konstruk secara relatif dan mutlak. Hal ini dapat dinilai dengan memeriksa signifikansi (statistik) dan relevansi indikator formatif dengan menguji apakah *outer weight* signifikan atau tidak. Proses pengambilan keputusan untuk mempertahankan atau menghapus indikator formatif ditunjukkan dalam gambar bagan sebagai berikut:



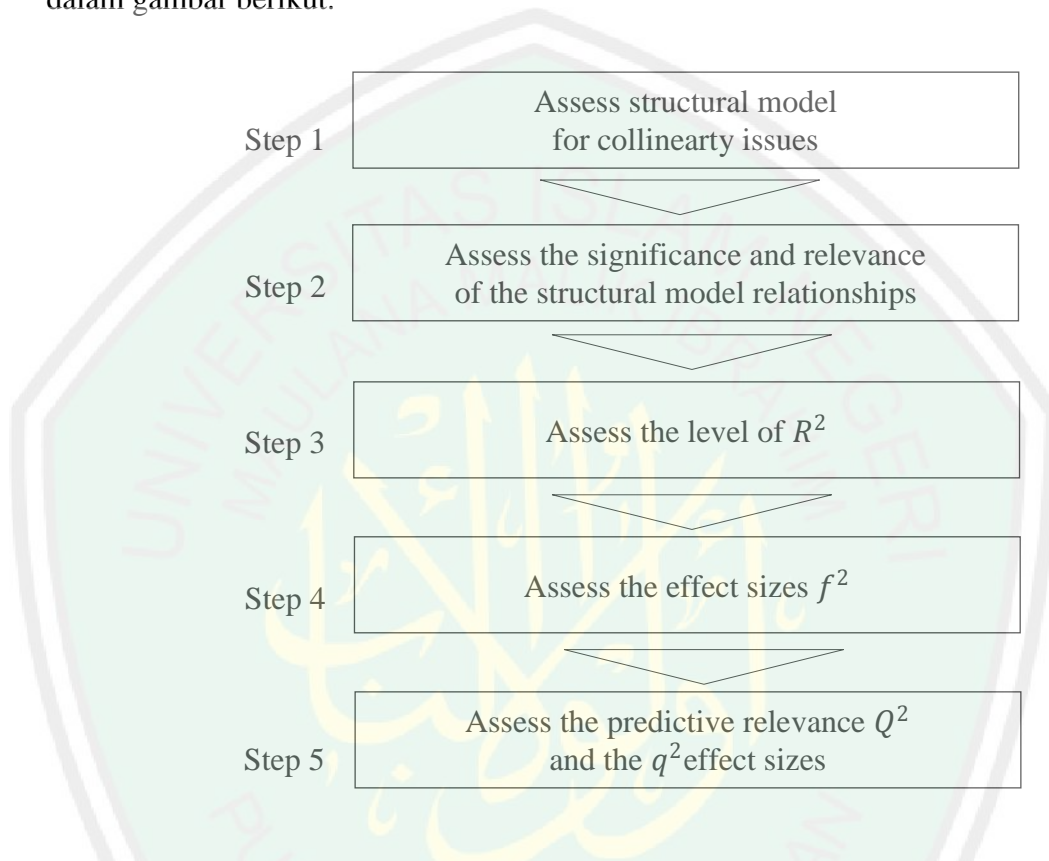


**Gambar 3.4. Significance And Relevance Of Outer Weight<sup>97</sup>**

<sup>97</sup>Joseph F. Hair, at. Al, *Prime Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*..., hlm. 131.

## 2. Model Pengukuran Struktural (*Inner Model*)

Berikut adalah prosedur pengukuran struktural sebagaimana yang ditampilkan dalam gambar berikut:



**Gambar 3.5** Prosedur Model Pengukuran Struktural

### a. *Assess structural model for collinearity issue*

Pada setiap preditor atau variabel eksogen harus saling bebas. Variabel eksogen sendiri adalah variabel yang nilainya tidak dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel lain. Untuk menilai collinearity, dengan VIF. VIF dari inner model harus lebih tinggi dari 0,20 dan dibawah 5, jika diatas 5 maka terjadi collinearity, sehingga



harus dipertimbangkan untuk menghilangkan konstruk, menggabungkan prediktor ke dalam satu konstruk, atau menciptakan konstruk dengan orde tinggi.

**b. *Coefisien Path Model Struktural***

Model path struktural digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya hubungan antar variabel. Jika P value < 0,05 maka hubungan tersebut signifikan, demikian sebaliknya. Sedangkan pada koefisien jalur yang bernilai positif memiliki hubungan yang berbanding lurus, demikian sebaliknya.

**c. *Coefisien Determinasi ( $R^2$ )***

Seberapa besar variabel preditornya berpengaruh terhadap variabel konsekuen. Dalam *coefisien determinansi ( $R^2$ )* tidak ada patokan yang pasti. Beberapa reserchers ada yang mengatakan nilai di atas 0,2 atau 20% dianggap sudah tinggi.

**d. *Effect Size ( $f^2$ )***

Digunakan untuk mengevaluasi  $f^2$  dari semua variabel endogen perubahan didalam nilai  $f^2$  dari masing-masing konstruk eksogen. Nilai 0.02 dianggap kecil; 0.15 menengah; dan 0,35 dianggap besar.

**e. *Predictive Relevance ( $Q^2$ )***

Untuk mengukur akurasi prediksi. Standarnya nilai 0.02 dianggap kecil; 0.15 menengah dan 0,35 dianggap besar.

## BAB IV HASIL PENELITIAN

### A. Deskripsi Responden Penelitian

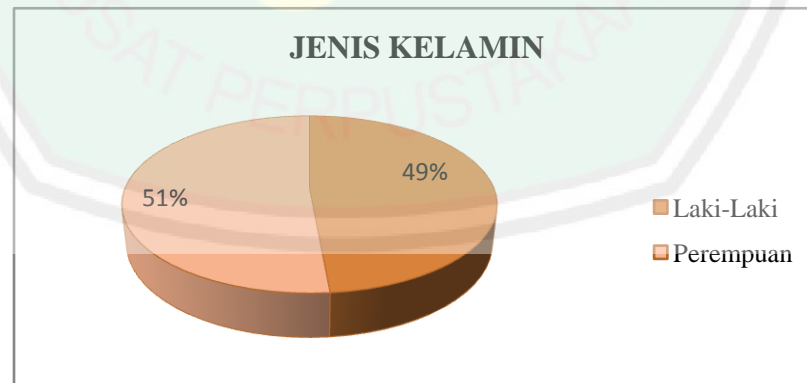
Hasil penelitian ini akan menguraikan tentang tahap-tahap penelitian dari awal sampai akhir. Pada tahap awal menjelaskan metode pengumpulan data kemudian dilanjutkan pada tahap akhir memaparkan pengujian hipotesis. Responden dalam penelitian ini berasal dari guru yang masih aktif mengajar di MAN 1 dan MAN 2 Malang.

Distribusi responden pada penelitian ini berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Jenis Kelamin Reponden Guru**

No.	Jenis Kelamin	N	Persentase (%)
1	Laki-Laki	50	49%
2	Perempuan	53	51%
<b>Jumlah</b>		103	100%

*Sumber: Hasil Penyebaran Angket MAN Kabupaten Malang*



**Gambar 4.1**

*Sumber: Program Chart Microsoft Word 2010*

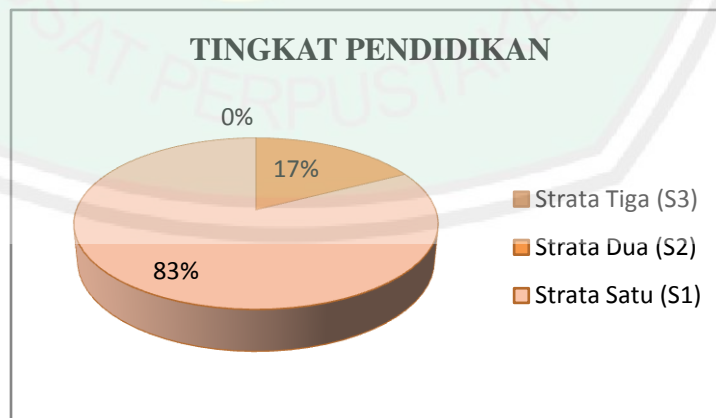
Berdasarkan tabel dan gambar 4.1 mengenai jumlah responden terkait jenis kelamin dapat diketahui bahwa jumlah guru yang berjenis kelamin guru laki-laki 50 orang dengan persentase 49% sedangkan jumlah guru yang berjenis kelamin guru perempuan berjumlah 53 orang dengan persentase 51%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jumlah guru yang berjenis kelamin laki-laki lebih sedikit dari jumlah guru yang berjenis kelamin perempuan.

Kemudian distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Tingkat Pendidikan Responden Guru**

No.	Tingkat Pendidikan	N	%
1	Strata Tiga (S3)	0	0%
2	Strata Dua (S2)	18	17%
3	Strata Satu (S1)	85	83%
<b>Jumlah</b>		103	100%

*Sumber: Hasil Penyebaran Angket MAN Kabupaten Malang*



**Gambar 4.2**

*Sumber: Program Chart Microsoft Word 2010*

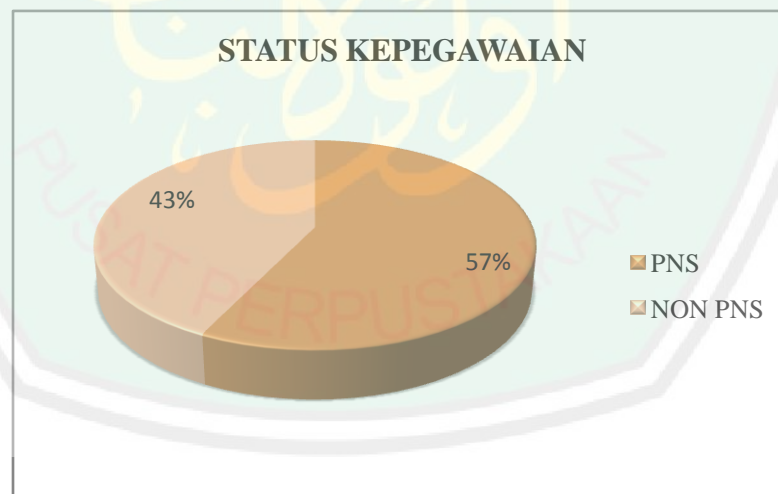
Berdasarkan Tabel dan gambar 4.2 mengenai karakteristik responden terkait tingkat pendidikan, maka dapat diketahui bahwa jumlah responden setingkat strata dua (S2) berjumlah 18 orang dengan nilai persentase 17% sedangkan jumlah responden setingkat strata satu (S1) berjumlah 85 orang dengan nilai persentase 83%.

Selanjutnya distribusi responden berdasarkan status kepegawaian yang dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Status Kepegawaian Responden Guru**

No.	Status Kepegawaian	N	Persentase (%)
1	PNS	59	57%
2	NON PNS	44	43%
<b>Jumlah</b>		103	100%

*Sumber: Hasil Penyebaran Angket MAN Kabupaten Malang*



**Gambar 4.3**

*Sumber: Program Chart Microsoft Word 2010*

Data responden berdasarkan status kepegawaian bahwa sebagian besar responden merupakan guru yang berstatus PNS adapun jumlah guru yang berstatus PNS berjumlah 59 orang dengan persentase berjumlah 57% sedangkan guru yang berstatus NON PNS berjumlah 44 orang dengan persentase 43%.

## **B. Deskripsi Variabel Penelitian**

Pada bagian ini menjelaskan distribusi jawaban responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian. Variabel penelitian ini terdiri dari tiga variabel eksogen yaitu variabel kepemimpinan transformasional (X1), variabel lingkungan kerja (X2), variabel motivasi (X3) dan variabel endogen yaitu kepuasan kerja (Y).

### **1. Variabel Kepimpinan Transformasional**

Pada penelitian ini variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui 4 indikator yang diuraikan kedalam 12 butir pertanyaan. Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui besaran tingkat kepemimpinan transformasional. Dari 12 butir pertanyaan diberi skor 1-5. Dari setiap jawaban yang diberikan responden skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkat paling rendah (sangat tidak setuju). Dengan demikian panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor rendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.



$$P = \frac{(12 \times 5) - (12 \times 1) + 1}{5}$$

$$= \frac{(60) - (12) + 1}{5} = 10 \text{ (pembulatan)}$$

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.4. distribusi frekuensi variabel kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Tentang Kepemimpinan Transformasional**

No	Interval Tabel	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	12-21	Sangat Rendah	0	0%
2	22-31	Rendah	1	1%
3	32-41	Sedang	5	5%
4	42-51	Baik	50	49%
5	52-61	Sangat Baik	47	46%
<b>Jumlah</b>			103	100%

*Sumber: Data Primer di Olah*



**Gambar 4.4**

*Sumber: Program Chart Microsoft Word 2010*

Berdasarkan tabel 4.4 dan diagram diatas diketahui bahwa responden atau guru MAN 1 dan MAN 2 Malang masuk dalam katagori baik dengan gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala sekolah. Sebagian besar dari responden menjawab setuju berjumlah 50 orang dari 103 orang atau sebesar 49% jika dinilai secara frekuensinya. Dan untuk katagori sangat setuju terdapat 47 guru atau sebesar 46%. Selain itu terdapat 5 responen atau sebesar 5% yang lebih memilih netral. Dari keseluruhan responen yang tidak setuju hanya 1 guru atau sebesar 1% sedangkan yang sangat tidak setuju tidak ada atau 0%.

Dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah saat ini sudah masuk kedalam katagori yang melakukan kepemimpinan transformasional dalam penerapan gaya kepemimpinannya.

## 2. Variabel Lingkungan Kerja

Pada variabel lingkungan kerja diukur melalui 2 indikator yang diuraikan kedalam 7 butir pertanyaan. Dari 7 butir pertanyaan diberi skor 1-5. Dari setiap jawaban yang diberikan responden skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkat paling rendah (sangat tidak setuju). Dengan demikian panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor rendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

$$P = \frac{(7 \times 5) - (7 \times 1) + 1}{5}$$

$$= \frac{(35) - (7) + 1}{5} = 6 \text{ (pembulatan)}$$

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.5. distribusi frekuensi variabel lingkungan kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Tentang Lingkungan Kerja**

No	Interval Tabel	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	7-12	Sangat Rendah	0	0%
2	13-18	Rendah	1	1%
3	19-24	Sedang	8	8%
4	25-30	Baik	60	58%
5	31-36	sangat Baik	34	33%
<b>Jumlah</b>			103	100%

*Sumber: Data Primer di Olah*



Gambar 4.5

*Sumber: Program Chart Microsoft Word 2010*

Sebagaimana tabel dan diagram diatas, dapat diketahui bahwa sebanyak 60 atau 58% dari 103 responden menilai bahwa lingkungan kerja disekolah mereka tergolong baik. Selain itu data juga menunjukkan sebanyak 34 atau 33% responden menilai lingkungan kerja mereka berada dalam katagori sangat baik. Tetapi terdapat 8

atau 8% responden yang memilih katagori rendah terkait variabel lingkungan kerja. Dan hanya 1 atau 1% responden yang menilai sangat rendah.

Berdasarkan hasil data tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja yang terdapat di MAN 1 dan MAN 2 Malang tergolong baik. Hal ini dibuktikan dari jawaban para responden. Pada dasarnya dengan baiknya kondisi lingkungan kerja seseorang mampu memberi kenyamanan dan rasa senang dalam bekerja.

### 3. Variabel Motivasi Kerja

Pada variabel motivasi kerja terdiri dari 3 indikator yang diuraikan kedalam 9 butir pertanyaan. Dari 9 butir pertanyaan diberi skor 1-5. Dari setiap jawaban yang diberikan responden skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkat paling rendah (sangat tidak setuju). Dengan demikian panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor rendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

$$P = \frac{(9 \times 5) - (9 \times 1) + 1}{5}$$

$$= \frac{(45) - (9) + 1}{5} = 8 \text{ (pembulatan)}$$

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.6. distribusi frekuensi variabel motivasi kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Tentang Motivasi Kerja**

No	Interval Tabel	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	9-16	Sangat Rendah	0	0%
2	17-24	Rendah	0	0%
3	25-32	Sedang	12	12%
4	33-40	Baik	81	79%
5	41-48	sangat Baik	10	10%
<b>Jumlah</b>			103	100%

*Sumber: Data Primer diolah*



Gambar 4.6

*Sumber: Program Chart Microsoft Word 2010*

Berdasarkan tabel dan diagram tersebut menunjukkan bahwa guru MAN 1 dan MAN 2 Malang memiliki motivasi yang baik. Hal ini terlihat dari jawaban responden yang memilih katagori baik sebanyak 81 atau 79% dari 103 responden. Selain itu terdapat 12 atau 12% responden yang meliki motivasi sedang. Tetapi



terdapat 10 atau 10% responden yang memiliki motivasi sangat baik. Dan tidak ada satupun responden yang memiliki motivasi rendah maupun sangat rendah.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa guru MAN 1 dan MAN 2 Malang memiliki motivasi yang baik. Pada dasarnya motivasi kerja sebagai dorongan yang muncul pada diri seseorang untuk bekerja lebih baik lagi. Motivasi seseorang muncul ketika kebutuhan seseorang terpenuhi, baik berupa prestasi, finansial, maupun hubungan dengan rekan kerja.

#### 4. Variabel Kepuasan Kerja

Pada variabel kepuasan kerja diukur melalui 5 indikator yang diuraikan kedalam 10 butir pertanyaan. Dari 10 butir pertanyaan diberi skor 1-5. Dari setiap jawaban yang diberikan responden skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkat paling rendah (sangat tidak setuju). Dengan demikian panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor rendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

$$P = \frac{(10 \times 5) - (10 \times 1) + 1}{5}$$

$$= \frac{(50) - (10) + 1}{5} = 8 \text{ (pembulatan)}$$

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.6. distribusi frekuensi variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Tentang Kepuasan Kerja**

No	Interval Tabel	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	10-17	Sangat Rendah	0	0%
2	18-25	Rendah	1	1%
3	26-33	Sedang	1	1%
4	34-41	Baik	47	46%
5	42-50	Sangat Baik	54	52%
<b>Jumlah</b>			103	100%

Sumber: Data Primer di Olah



Gambar 4.7

Sumber: Program Chart Microsoft Word 2010

Berdasarkan tabel dan diagram diatas, responden atau guru MAN 1 dan MAN 2 Malang sebagian besar memiliki rasa puas yang sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden sebanyak 54 atau 52% memilih sangat baik. Selain itu memiliki perbandingan yang sedikit responden memilih baik yaitu sebanyak 47 atau 46%. Sedangkan responden yang memilih rendah dan sangat rendah hanya 1 atau 1% saja. Dengan demikian berdasarkan hasil data yang ada, dapat disimpulkan bahwa guru MAN 1 dan MAN 2 Malang pada umumnya memiliki kepuasan dalam bekerja.

### C. Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui pengukuran *outer model* yang terdiri dari model pengukuran reflektif dan formatif dan pengukuran *inner model* yang terdiri dari model struktural. Evaluasi model pengukuran ini menggunakan metode PLS (*Partial Least Square*) dengan menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0. evaluasi model pengukuran perlu memperhatikan jenis variabel laten yang digunakan yakni berjenis pengukuran formatif atau reflektif. Dalam penelitian ini pengukuran yang digunakan adalah formatif. Sedangkan model evaluasi struktural atau *inner model* yaitu *Coefficients of determination (R<sup>2</sup>)*, *Predictive relevance (Q<sup>2</sup>)*, *size and significance of path coefficient*, *f<sup>2</sup> effect sizes*, dan *q<sup>2</sup> effect sizes*.

#### 1. Model Pengukuran Formatif (*Outer Model*)

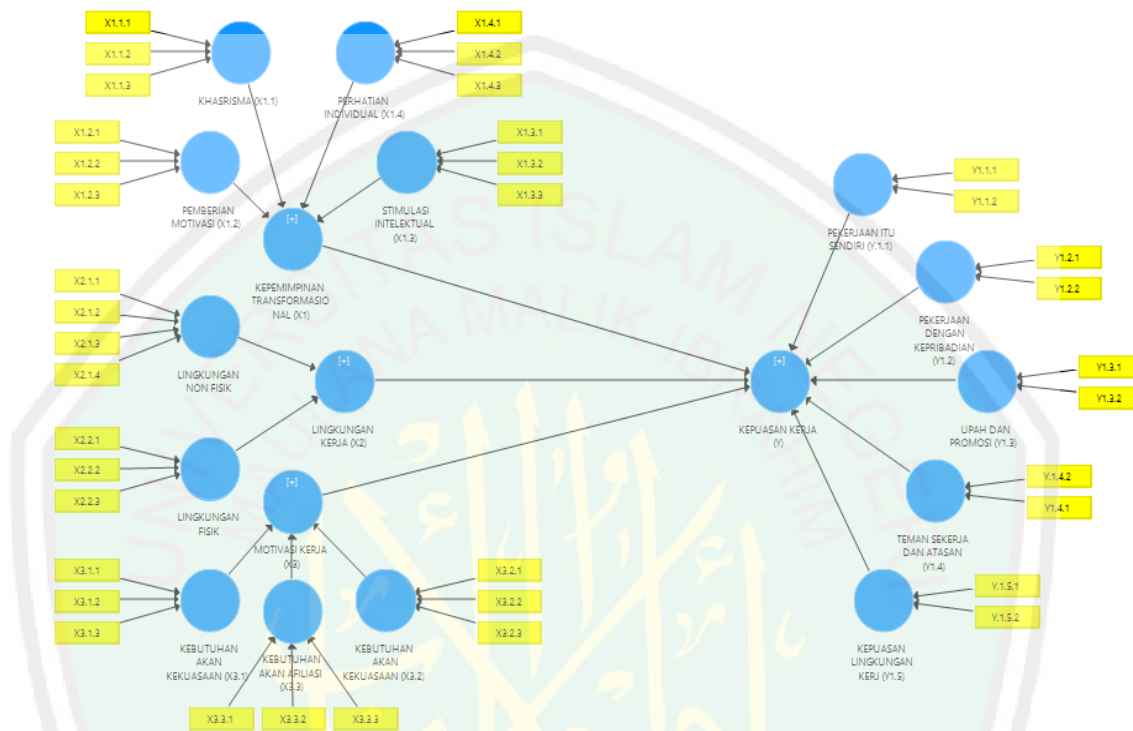
Model pengukuran formatif digunakan ketika indikator tersebut cenderung bersifat penyusun. Pengujian model formatif dilakukan dengan dua tahapan yaitu *collinearity statistic* yang bertujuan untuk melihat nilai outer VIF (*variance inflator Factor*) dan *significance and relevance of outer weight*. Pada tahap ini, peneliti menggunakan 2 langkah atau yang biasa disebut *secondary order*. Secondary order digunakan jika variabel memerlukan indikator untuk menjabarkan item. Langkah yang pertama dilakukan adalah mengecek second order pada indikator kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja pada kepuasan kerja guru.

Second order mengukur setiap item yang ada pada indikator seperti yang telah ditetapkan yaitu variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri 4 indikator

dimana setiap indikator memiliki item, antara lain *idealized influence* (kharisma) terdiri dari 3 item, *inspiration motivation* (pemberian motivasi) terdiri dari 3 item, *intellectual simulation* (stimulasi intelektual) terdiri dari 3 item, *individualized consideration* (pertimbangan individual) terdiri dari 3 item. Untuk variabel lingkungan kerja terdapat 2 indikator yang diantaranya lingkungan fisik terdiri dari 4 item, lingkungan non fisik terdiri dari 3 item. Untuk variabel motivasi kerja terdapat 3 indikator yang masing2 indikator kebutuhan akan prestasi terdiri dari 3 item, kebutuhan akan kekuasaan terdiri dari 3 item, kebutuhan akan afiliasi terdiri dari 3 item. Selanjutnya variabel kepuasan kerja terdapat 5 indikator yaitu kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri terdapat 2 item, kepuasan dengan pekerjaan dan kepribadian terdapat 1 item, kepuasan terhadap upah dan promosi terdapat 2 item, kepuasan terhadap teman sekerja dan atasan 1 item dan kepuasan terhadap lingkungan kerja terdapat 1 item.

Setelah tahap second order dilakukan maka masuk ketahap first order. First order yang diukur adalah diagram jalur antara indikator dan variabel. Variabel kepemimpinan transformasional terdapat 4 indikator, variabel lingkungan kerja terdapat 2 indikator, variabel motivasi kerja terdapat 3 indikator, dan variabel kepuasan kerja terdapat 5 indikator. Proses dilakukannya secondary order dikarenakan variabel-variabel tersebut tidak dapat diukur secara langsung sehingga memerlukan indikator dan item untuk pengukurannya. Dalam *smart* PLS yang dilakukan terlebih dahulu adalah second order kemudian pengolahan first order.

Sebelum melakukan penghitungan kerangka konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.8**  
**Kerangka Konseptual**

#### a. Indikator Formatif *Second Order*

##### 1) Mengukur *Collinearity Among Indicators*

Indikator dapat berlebihan bila menunjukkan korelasi yang tinggi terhadap indikator lain dari konstruk yang sama. Korelasi yang tinggi antara item atau indikator tidak diharapkan dalam model pengukuran formatif. *Collinearity Among Indicators* memiliki nilai toleransi masing-masing indikator pengukuran VIF kurang dari  $<5$ . Jika jumlah tidak  $<5$  maka harus menghilangkan dimensi pengukuran,



menggabungkan dimensi pengukuran menjadi satu indeks tunggal, atau membuat konstruksi orde tinggi untuk mengatasi masalah *collinearity*. Nilai VIF pada setiap indikator pengukuran formatif dalam dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.8. Hasil Outer VIF Second Order

INDIKATOR	VIF	INDIKATOR	VIF	INDIKATOR	VIF
X1.1.1	1.880	X2.1.2	2.290	X3.3.2	1.500
X1.1.1	1.663	X2.1.2	2.279	X3.3.2	1.165
X1.1.2	1.992	X2.1.3	2.371	X3.3.3	1.444
X1.1.2	1.759	X2.1.3	2.335	X3.3.3	1.191
X1.1.3	2.773	X2.1.4	1.648	Y.1.4.2	2.575
X1.1.3	2.016	X2.1.4	1.433	Y.1.4.2	2.081
X1.2.1	2.590	X2.2.1	2.269	Y.1.5.1	2.522
X1.2.1	1.897	X2.2.1	2.130	Y.1.5.1	1.370
X1.2.2	1.938	X2.2.2	2.416	Y.1.5.2	1.604
X1.2.2	1.575	X2.2.2	2.175	Y.1.5.2	1.370
X1.2.3	2.706	X2.2.3	2.293	Y1.1.1	2.658
X1.2.3	1.911	X2.2.3	2.208	Y1.1.1	2.161
X1.3.1	2.988	X3.1.1	1.649	Y1.1.2	2.418
X1.3.1	1.467	X3.1.1	1.266	Y1.1.2	2.161
X1.3.2	1.571	X3.1.2	1.291	Y1.2.1	2.103
X1.3.2	1.424	X3.1.2	1.077	Y1.2.1	1.495
X1.3.3	2.163	X3.1.3	2.162	Y1.2.2	2.112
X1.3.3	1.302	X3.1.3	1.250	Y1.2.2	1.495
X1.4.1	2.416	X3.2.1	1.771	Y1.3.1	2.056
X1.4.1	1.943	X3.2.1	1.204	Y1.3.1	1.078
X1.4.2	3.126	X3.2.2	2.509	Y1.3.2	1.192
X1.4.2	2.415	X3.2.2	1.952	Y1.3.2	1.078
X1.4.3	2.841	X3.2.3	2.284	Y1.4.1	2.758
X1.4.3	2.176	X3.2.3	1.732	Y1.4.1	2.081
X2.1.1	1.614	X3.3.1	1.498		
X2.1.1	1.437	X3.3.1	1.216		

Dari tabel 4.8 diatas tidak ada nilai VIF >5, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinieritas dengan kata lain tidak ada korelasi antar indikator dari

konstruk yang sama, khususnya pada variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja.

## 2) Mengukur Signifikansi dan Relevansi *Outer Weight*

Pengecekan *Outer Weight* dilakukan untuk pengecekan sebuah indikator yang mungkin tidak secara signifikan berkontribusi pada konstruk secara relatif dan mutlak. Untuk memeriksa signifikansi (statistik) dan relevansi dimensi pengukuran formatif di uji melalui signifikansi *outer weight* dari hasil uji signifikansi *outer weight* pada *second order* dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini.

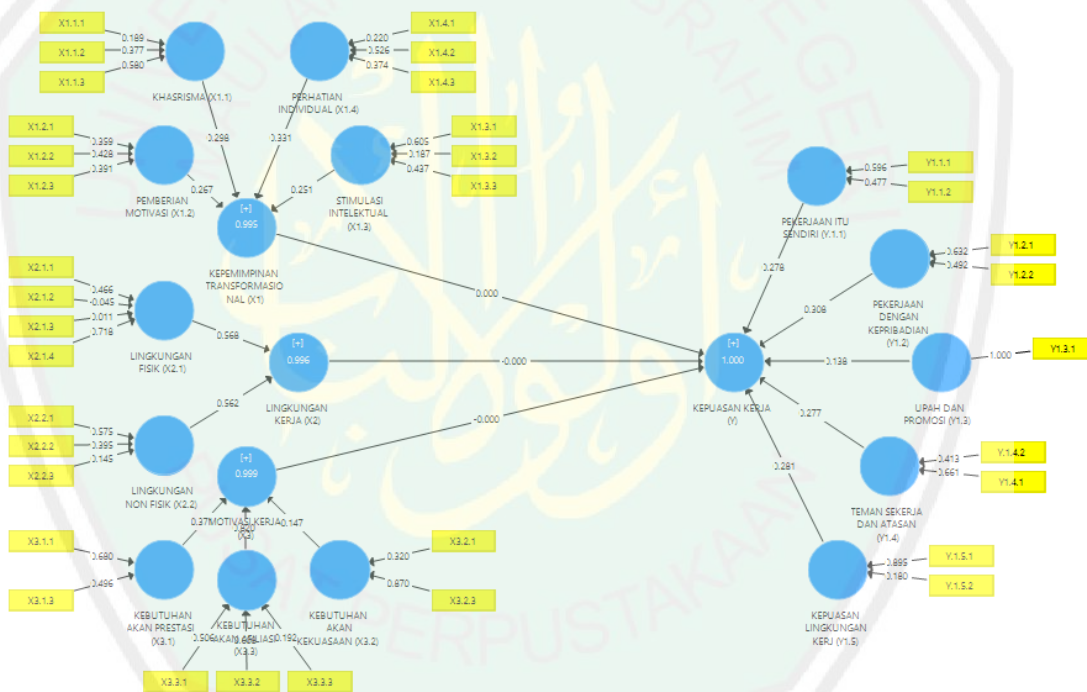
Tabel 4.9. Signifikansi *Outer Weight*

ITEM DAN INDIKATOR	P Values (OW)	Original Sample (OS)	P Values (OL)
X1.1.1 -> khasrisma (x1.1)	0.034	0.738	0.000
X1.1.2 -> khasrisma (x1.1)	0.000	0.844	0.000
X1.1.3 -> khasrisma (x1.1)	0.000	0.934	0.000
X1.2.1 -> pemberian motivasi (x1.2)	0.001	0.847	0.000
X1.2.2 -> pemberian motivasi (x1.2)	0.000	0.840	0.000
X1.2.3 -> pemberian motivasi (x1.2)	0.000	0.860	0.000
X1.3.1 -> stimulasi intelektual (x1.3)	0.000	0.888	0.000
X1.3.2 -> stimulasi intelektual (x1.3)	0.033	0.669	0.000
X1.3.3 -> stimulasi intelektual (x1.3)	0.000	0.774	0.000
X1.4.1 -> perhatian individual (x1.4)	0.006	0.801	0.000
X1.4.2 -> perhatian individual (x1.4)	0.000	0.937	0.000
X1.4.3 -> perhatian individual (x1.4)	0.000	0.883	0.000
X2.1.1 -> lingkungan fisik (x2.1)	0.068	0.767	0.000
X2.1.2 -> lingkungan fisik (x2.1)	0.839	0.456	0.039
X2.1.3 -> lingkungan fisik (x2.1)	0.964	0.511	0.014
X2.1.4 -> lingkungan fisik (x2.1)	0.001	0.917	0.000
X2.2.1 -> lingkungan non fisik (x2.2)	0.037	0.936	0.000
X2.2.2 -> lingkungan non fisik (x2.2)	0.346	0.877	0.000
X2.2.3 -> lingkungan non fisik (x2.2)	0.738	0.792	0.000
X3.1.1 -> kebutuhan akan prestasi (x3.1)	0.000	0.927	0.000

<b>X3.1.2 -&gt; kebutuhan akan prestasi (x3.1)</b>	<b>0.969</b>	0.274	<b>0.156</b>
<b>X3.1.3 -&gt; kebutuhan akan prestasi (x3.1)</b>	<b>0.034</b>	0.739	<b>0.000</b>
<b>X3.2.1 -&gt; kebutuhan akan kekuasaan (x3.2)</b>	<b>0.085</b>	0.473	<b>0.043</b>
<b>X3.2.2 -&gt; kebutuhan akan kekuasaan (x3.2)</b>	<b>0.059</b>	0.295	<b>0.256</b>
<b>X3.2.3 -&gt; kebutuhan akan kekuasaan (x3.2)</b>	<b>0.000</b>	0.849	<b>0.000</b>
<b>X3.3.1 -&gt; kebutuhan akan afiliasi (x3.3)</b>	<b>0.004</b>	0.737	<b>0.000</b>
<b>X3.3.2 -&gt; kebutuhan akan afiliasi (x3.3)</b>	<b>0.000</b>	0.843	<b>0.000</b>
<b>X3.3.3 -&gt; kebutuhan akan afiliasi (x3.3)</b>	<b>0.212</b>	0.582	<b>0.000</b>
<b>Y1.4.2 -&gt; teman sekerja dan atasan (y1.4)</b>	<b>0.015</b>	0.877	<b>0.000</b>
<b>Y1.5.1 -&gt; kepuasan lingkungan kerj (y1.5)</b>	<b>0.000</b>	0.992	<b>0.000</b>
<b>Y1.5.2 -&gt; kepuasan lingkungan kerj (y1.5)</b>	<b>0.520</b>	0.626	<b>0.000</b>
<b>Y1.1.1 -&gt; pekerjaan itu sendiri (y.1.1)</b>	<b>0.000</b>	0.943	<b>0.000</b>
<b>Y1.1.2 -&gt; pekerjaan itu sendiri (y.1.1)</b>	<b>0.000</b>	0.917	<b>0.000</b>
<b>Y1.2.1 -&gt; pekerjaan dengan kepribadian (y1.2)</b>	<b>0.000</b>	0.908	<b>0.000</b>
<b>Y1.2.2 -&gt; pekerjaan dengan kepribadian (y1.2)</b>	<b>0.000</b>	0.865	<b>0.000</b>
<b>Y1.3.1 -&gt; upah dan promosi (y1.3)</b>	<b>0.000</b>	0.998	<b>0.000</b>
<b>Y1.3.2 -&gt; upah dan promosi (y1.3)</b>	<b>0.655</b>	0.209	<b>0.379</b>
<b>Y1.4.1 -&gt; teman sekerja dan atasan (y1.4)</b>	<b>0.000</b>	0.965	<b>0.000</b>

Uji signifikansi *outer weight* pada *second order* pengecekan pertama yang dilakukan dengan melihat nilai P-Value . Besarnya P-Value digunakan untuk mengecek signifikansi *outer weight*, besarnya P-Value harus  $< 0,05$ . Jika P-Value memiliki nilai  $> 0,05$  maka dilakukan pengecekan *outer loading*. Dari data hasil uji signifikansi *outer weight* pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai P-Value yang memiliki nilai  $> 0,05$  yaitu pada item variabel lingkungan kerja  $X_{2.1.1}$ ,  $X_{2.1.2}$ ,  $X_{2.1.3}$ ,  $X_{2.2.2}$ ,  $X_{2.2.3}$ . Pada variabel motivasi kerja  $X_{3.1.2}$ ,  $X_{3.2.1}$ ,  $X_{3.2.2}$ ,  $X_{3.3.3}$ , dan variabel kepuasan kerja  $Y_{1.5.2}$ ,  $Y_{1.3.2}$ . setelah itu, langkah yang dilakukan selanjutnya adalah melakukan pengecekan pada *outer loading*.

Besarnya P-Value untuk pengecekan *outer loading* harus P-Value < 0,05. Jika P-Value *outer loading* > 0,05 maka harus ada penghapusan pada item tersebut. Berdasarkan tabel 4.9 item yang dihapus adalah X<sub>3.1.2</sub> (saya ingin agar pekerjaan yang saya lakukan diberikan timbal balik), X<sub>3.2.2</sub> (saya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi rekan kerja agar mengikuti cara saya melakukan sesuatu) dan pada item Y<sub>1.3.2</sub> (jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan). Adapun penghapusan pada item dapat dilihat pada gambar 4.9.



Gambar 4.9  
**Kerangka Setelah Penghapusan Item**

**b. Indikator Formatif *First Order***

**1) Mengukur *Collinearity Among Indicators***

Nilai outer VIF Value pada tahap *first order* adalah untuk mengukur setiap indikator formatif. Pada pengukuran VIF Value nilai yang ada sudah sesuai yaitu  $<5$ .

Adapun dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini.

**Tabel 4.10 Nilai Outer VIF Value First Order**

INDIKATOR	VIF
X1.1	2.114
X1.2	2.760
X1.3	3.306
X1.4	2.363
X2.1	1.456
X2.2	1.456
X3.1	1.321
X3.2	1.205
X3.3	1.458
Y1.1	1.996
Y1.2	2.556
Y1.3	1.741
Y1.4	2.259
Y1.5	2.019

Berdasarkan tabel 4.9 diatas, nilai outer VIF Value telah memenuhi kriteria yaitu  $<5$ . Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinieritas atau tidak ada korelasi antara indikator dari konstruk yang sama khususnya pada variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja.



## 2) Mengukur Signifikansi and Relevansi *Outer Weight*

Pada *first order* pengecekan pertama uji signifikansi *outer weight* yang dilakukan adalah melihat nilai P-Value . besarnya P-Value yang digunakan untuk mengecek signifikansi *outer weight* adalah  $< 0,05$ . Jika P-Value memiliki nilai yang lebih tinggi dari  $> 0,05$  maka dilakukan pengecekan pada *Outer Loading*. Adapun tabel signifikansi *outer weight* dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.11 Signifikansi Outer Weight pada First Order

INDIKATOR KE VARIABEL	P Values (ow)	Original Sample (O)	P Values (OL)
X1.1 -> kepemimpinan transformasional (x1)	0.030	0.916	0.000
X1.2 -> kepemimpinan transformasional (x1)	0.862	0.693	0.001
X1.3 -> kepemimpinan transformasional (x1)	0.631	0.698	0.000
X1.4 -> kepemimpinan transformasional (x1)	0.072	0.893	0.000
X2.1 -> lingkungan kerja (x2)	0.028	0.849	0.000
X2.2 -> lingkungan kerja (x2)	0.009	0.913	0.000
X3.1 -> motivasi kerja (x3)	0.066	0.779	0.000
X3.2 -> motivasi kerja (x3)	0.934	0.394	0.020
X3.3 -> motivasi kerja (x3)	0.002	0.926	0.000
Y1.1 -> kepuasan kerja (y)	0.550	0.647	0.000
Y1.2 -> kepuasan kerja (y)	0.026	0.727	0.000
Y1.3 -> kepuasan kerja (y)	0.498	0.480	0.012
Y1.4 -> kepuasan kerja (y)	0.986	0.708	0.000
Y1.5 -> kepuasan kerja (y)	0.002	0.903	0.000

Dari data hasil uji signifikansi *Outer Weight* pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai P-Value yang bernilai lebih dari 0,05 yaitu pada variabel kepemimpinan

transformatif yaitu  $X_{1.1}, X_{1.3}, X_{1.4}$  dan pada variabel motivasi kerja yaitu  $X_{3.1}, X_{3.2}$  dan pada variabel kepuasan kerja  $Y_{1.1}, Y_{1.3}, Y_{1.4}$ .

Langkah seterusnya adalah pengecekan *outer loading* yang tertera pada tabel 4.10. berdasarkan tabel tersebut P-Value *outer loading* pada indikator tidak ada yang lebih dari 0,05. Dengan demikian semua indikator digunakan dan tidak ada penghapusan.

## 2. Model Pengukuran Struktural (*Inner Model*)

Pengukuran *Inner model* dapat dilakukan dengan mengetahui keterkaitan antar variabel. Adapun pengujian yang dilakukan dalam pengukuran *inner model* antara lain :

### a. Pengujian Kolinieritas

Pengujian kolinieritas pada inner model dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Inner VIF Values

Pengaruh	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Motivasi Kerja (X3)	Kepuasan Kerja (Y)
Kepemimpinan Transformasional (X1)				<b>1.870</b>
Lingkungan Kerja (X2)				<b>2.234</b>
Motivasi Kerja (X3)				<b>1.638</b>
Kepuasan Kerja (Y)				

Berdasarkan hasil inner VIF Values yang terdapat pada tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai VIF < 5 yang bermaksud tidak terdapat kolinieritas. Dengan demikian variabel kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja (X2), dan

Motivasi kerja (X3) dalam posisi saling bebas. Maka tidak perlu menghilangkan konstruk atau menggabungkan konstruk.

#### b. Koefisien Model Path Struktural

Analisis path struktural digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya hubungan antar variabel. Dari hasil analisis path struktural pada tabel 4.13 jika P-Value  $< 0,05$  maka memiliki hubungan yang signifikan sebaliknya jika P Value  $> 0,05$  maka memiliki yang tidak signifikan serta koefisien jalur yang bernilai positif memiliki hubungan yang berbanding lurus, demikian sebaliknya.

**Tabel 4.13 Koefisien Model Path Struktural**

Hubungan	Original Sample (O)	P Values
<b>Kepemimpinan Transformasional (X1) -&gt; Kepuasan Kerja (Y)</b>	0.370	<b>0.020</b>
<b>Lingkungan Kerja (X2) -&gt; Kepuasan Kerja (Y)</b>	-0.070	<b>0.690</b>
<b>Motivasi Kerja (X3) -&gt; Kepuasan Kerja (Y)</b>	0.496	<b>0.000</b>

Berdasarkan tabel 4.12 tersebut dapat diketahui bahwa hubungan signifikan yaitu P-Value  $< 0,05$  yaitu kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kepuasan kerja (X2) dan motivasi kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Y) sedangkan yang tidak memiliki hubungan yang signifikan yaitu  $> 0,05$  yaitu lingkungan kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Y).

Dari semua hubungan yang memiliki signifikansi, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja memiliki hubungan

koefisien positif dan signifikan. Sedangkan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja tidak memiliki koefisien positif dan signifikan.

**c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi atau  $R^2$  digunakan untuk mengukur akurasi pendugaan. Dalam penilaian koefisien determinasi tidak ada patokan yang pasti. Tetapi terdapat pada beberapa penelitian mengatakan nilai diatas 0,2 atau 20% dianggap sudah tinggi.

**Tabel 4.14 Koefisien Determinasi  $R^2$**

Variabel	$R^2$
Kepuasan Kerja (Y)	0.494

Berdasarkan hasil koefisien determinasi  $R^2$  menunjukkan seberapa besar presentase keseluruhan pada variabel endogen yang diajukan ke model. Pada tabel 4.14 dapat diketahui bahwa akurasi pendugaan pada variabel kepuasan kerja bernilai 0,494 yang berarti bahwa pembentukan model penelitian dapat dijelaskan dengan baik oleh variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja 49,4% sedangkan 50,6% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

**d. Effect Size ( $f^2$ )**

Pada dasarnya *Effect size* ( $f^2$ ) digunakan untuk melihat efek pada variabel eksogen yaitu variabel kepuasan kerja (Y). adapun hasil  $f^2$  dapat dilihat pada tabel 4.15. nilai 0,02 dianggap memiliki efek kecil, 0,15 memiliki efek sedang dan 0,35 memiliki efek besar.

**Tabel 4.15 Effect Size ( $f^2$ )**

Hubungan	$F^2$
<b>Kepemimpinan Transformasional (X1)-&gt; Kepuasan Kerja (Y)</b>	0.145
<b>Lingkungan kerja (X2))-&gt; Kepuasan Kerja (Y)</b>	<b>0.004</b>
<b>Motivasi kerja (X3) )-&gt; Kepuasan Kerja (Y)</b>	<b>0.296</b>

Berdasarkan nilai  $f^2$  pada tabel 4.15 dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek yang kecil terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja memiliki efek yang sangat kecil terhadap kepuasan kerja, dan motivasi memiliki efek yang cukup besar terhadap kepuasan kerja.

**e. Predictive Relevance ( $Q^2$ )**

Selain mengukur kriteria akurasi prediktif atau yang disebut nilai  $R^2$  terdapat kriteria lain yang digunakan untuk mengevaluasi model struktural yaitu nilai  $Q^2$  yang disebut dengan relevansi prediktif. Sebagai pengukuran relatif dan relevansi prediktif, nilai 0,02 dianggap memiliki relevansi prediktif yang kecil, 0,15 memiliki relevansi prediktif yang sedang dan 0,35 memiliki relevansi prediktif yang besar. Adapun hasil relevansi prediktif ( $Q^2$ ) dapat dilihat pada tabel 4.16.

**Tabel 4.16 Relevansi Prediktif ( $Q^2$ )**

Variabel	$Q^2$
<b>Kepuasan Kerja (Y)</b>	0.201

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa relevansi prediktif  $Q^2$  kepuasan kerja sebesar 0,201. Sesuai ketentuan yang berlaku, nilai ini berada pada level sedang.



#### D. Pengujian Hipotesis

Pada pengujian hipotesis didasarkan pada nilai yang ada pada analisis struktural model, dapat dilihat pada tingkat signifikansi *path coefficient* didapat dari nilai t dan nilai *standardized path coefficient*. Analisis koefisien model struktural digunakan untuk mengetahui hubungan mana yang memiliki pengaruh signifikan. Jika P-Value < 0,05 maka hubungan tersebut signifikan sebaliknya jika P-Value >0,05 maka hubungan tersebut tidak signifikan. Hasil analisis dari koefisien model dapat dilihat tabel 4.17.

**Tabel 4.17 Hasil Pengujian Hipotesis pada Model Penelitian**

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Koefisien	P Values	Keterangan
H1	Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.370	<b>0.020</b>	Signifikan
H2	Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	-0.070	<b>0.690</b>	Tidak Signifikan
H3	Motivasi Kerja (X3) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.496	<b>0.000</b>	Signifikan

Dalam PLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan metode bootstrapping terhadap sampel, pengujian tersebut dilakukan untuk meminimalkan masalah tidak normalan data penelitian. Adapun hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* sebagai berikut:

##### a. Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan tabel 4.17 pada hipotesis 1 yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan nilai P-Value < 0,05 yaitu sebesar 0,020 yang berarti kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja. Serta dengan nilai koefisien sebesar 0,370 yang berarti antara kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru. Ketika kepemimpinan transformasional meningkat maka kepuasan guru juga akan meningkat dari hasil hipotesis ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

#### **b. Pengujian Hipotesis 2**

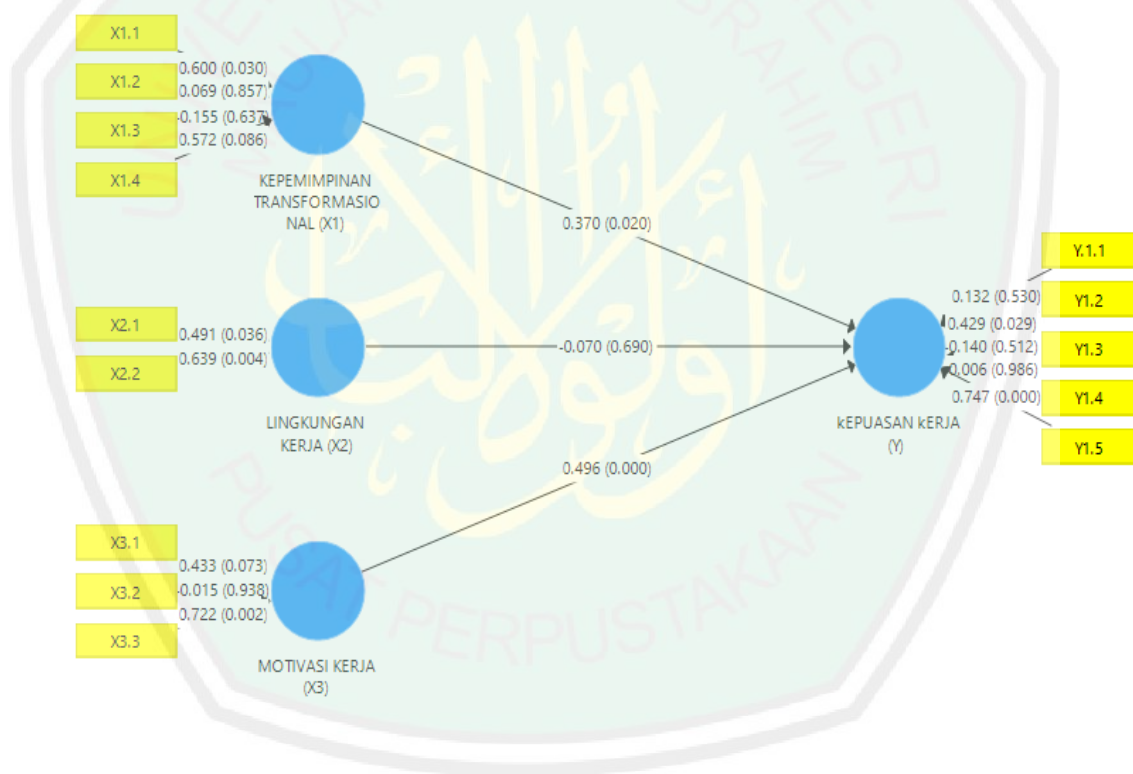
Berdasarkan tabel 4.16 pada hipotesis 2 yaitu pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai P-Value  $>0,05$  yaitu sebesar 0,690 yang memiliki pengertian bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien pada variabel ini adalah -0,070 yang berarti lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki hubungan negatif. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat diterangkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Dari hasil hipotesis ini  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

#### **c. Pengujian Hipotesis 3**

Berdasarkan tabel 4.16 pada hipotesis 3 yaitu pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai P-Value  $< 0,05$  yaitu sebesar 0,000 yang memberikan pengertian bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien pada hipotesis ini adalah 0,496 yang berarti motivasi

kerja dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru. Ketika motivasi kerja meningkat maka kepuasan kerja guru juga meningkat. Dari hasil hipotesis ini  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**Gambar 4.10**  
**Nilai Outer dan Inner Model**  
**Setelah dilakukan Bootstrapping**



## BAB V

### PEMBAHASAN

#### A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru MAN Kabupaten Malang yang dilakukan dengan menggunakan analisa inner model pada Smart PLS dengan nilai koefisien P-Value < 0,05 yaitu dengan nilai 0,019 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Apabila kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala sekolah semakin baik maka kepuasan kerja seorang guru akan semakin meningkat. Kepemimpinan transformasional diukur melalui 4 indikator yaitu *idealized influence* (kharisma), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), *inspiration motivation* (pemberian motivasi), *individualized consideration* (pertimbangan Individual).

Adapun penjelasan dari keempat hal tersebut adalah, *idealized influence* (kharisma) yaitu seorang atasan yang memiliki kharisma tinggi yang dengan sikap demikian karyawan akan mematuhi dan bahkan meniru apa yang dilakukan oleh atasannya. *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) yaitu menggambarkan seorang atasan yang mampu memberikan banyak gagasan, memberikan masukan dan menciptakan berbagai pemecahan masalah serta membuat karyawan merasa tertantang untuk menyelesaikan masalah. *Inspiration motivation* (pemberian motivasi) yang lebih mengarahkan kepada tindakan atasan dalam memberi contoh

prilaku yang tepat dengan cara-cara yang menarik, dengan demikian karyawan mengikuti perilaku atasannya, *individualized consideration* (pertimbangan Individual) yang berarti seorang atasan yang selalu memberi dukungan, penguatan, dan bimbingan untuk menumbuhkan rasa percaya karyawan terhadap dirinya.

Pada dasarnya indikator-indikator dalam kepemimpinan transformasional walaupun memiliki pengaruh yang signifikan tidak sepenuhnya di dasarkan dan berfokus pada indikator tersebut melainkan tetap menggunakan pengukuran melalui kepemimpinan rasulullah yang menekankan pada 4 aspek yaitu (1) *al-siddiq* yaitu kebenaran dalam bersikap dan berucap serta benar-benar dalam menjalankan tugasnya, (2) *al-amanah* yaitu dikategorikan sebagai seseorang yang bisa dipercaya, mampu memelihara sebaik-baiknya apa yang dipercayakan kepadanya baik dari Allah maupun orang yang dipimpinya, dengan demikian orang-orang disekelilingnya merasa aman. (3) *Al-tabligh* yaitu selalu menyampaikan sesuatu yang benar serta bertanggung jawab dengan apa yang disampaikan. (4) *al-fathanah* yaitu kecerdasan yang melahirkan kemampuan untuk menghadapi serta mengatasi masalah yang muncul. Dengan 4 aspek yang terdapat pada kepemimpinan Rasulullah ini tentunya bisa dijadikan sandaran dalam menjalankan pola kepemimpinan yang baik bagi lembaga pendidikan Islam.

Dari hasil uji yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwasanya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kritner dan Kinicki jika manajer dapat memberi pengaruh



yang signifikan dengan meningkatkan kepuasan kerja.<sup>98</sup> Adapun penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Angrian Permana mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Kepuasan Kerja, yang menunjukkan bahwa semakin baik gaya Kepemimpinan Transformasional diterapkan, maka akan semakin meningkat Kepuasan Kerja para karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Rizky Wahyuniardi bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.<sup>99</sup> Selanjutnya penelitian ini juga menguatkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dwi G verasari<sup>100</sup> dan Achmad Kosasih<sup>101</sup> yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Pada dasarnya karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin transformasional yaitu mempunyai visi besar dan mempercayai intuisi, menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan, berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang, memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan, memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan, fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru, berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi, mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan

---

<sup>98</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2003), hlm. 505.

<sup>99</sup>Rizky Wahyuniardi, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan”, Vol.19, No. 2, *Jurnal Teknik Industri* Agustus 2018, hlm. 125.

<sup>100</sup>Dwi G. Verasari, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pada Bank BCA”, *Jurnal Psikologi*, Vol. 10, No. 1, Juni 2017.

<sup>101</sup>Achmad Kosasih, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai

organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan serta mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi untuk membimbing perilaku mereka.<sup>102</sup>

Dengan karakteristik yang dimiliki oleh kepemimpinan transformasional mampu mendorong organisasi untuk berorientasi ke masa depan. Artinya ia lebih fokus untuk menciptakan visi dalam melakukan perubahan serta melibatkan pengikutnya untuk mewujudkan visi tersebut. Dengan demikian para pengikut merasa diperlukan dan diminta untuk berkontribusi dalam setiap perubahan.

Sejalan dengan itu Ivancevich mengatakan bahwa perilaku yang ditunjukkan pemimpin mampu membawa pengaruh terhadap kepuasan kerja para pengikutnya.<sup>103</sup> Yang dengan pernyataan demikian memperkuat hasil penelitian yang mengarah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru MAN Kabupaten Malang.

Peran seorang kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja guru karena kepemimpinan transformasional menjadikan pengikutnya melihat bahwa tujuan yang ingin dicapai melebihi hanya sekedar kepentingan pribadinya. Gary Yukl menekankan bahwa pemimpin transformasional akan melakukan banyak hal untuk memberdayakan pengikutnya dan menjadikan mereka untuk tidak lagi bergantung pada dirinya, seperti mendelegasikan otoritas terhadap tiap individu, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan diri pengikutnya, menciptakan swakelola, meminimalisir hal yang tidak

---

<sup>102</sup> Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi Dibidang Pendidikan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), hlm. 60

<sup>103</sup> Jhon M. Ivancevich, dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi...*, hlm. 198.

perlu dikontrol, dan membangun budaya yang kuat untuk pemberdayaan pengikutnya.<sup>104</sup> Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional lebih memfokuskan pada pemberdayaan pengikutnya dengan memiliki rasa kepercayaan dan komitmen yang tinggi terhadap pengikutnya, disisi lain gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan pemberian kesempatan dan mendorong pengikutnya untuk bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Berdasarkan penelitian ini, adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru MAN Kabupaten Malang Malang menunjukkan bahwa untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja guru, maka faktor kepemimpinan perlu diperhatikan keberadaannya. Kesesuaian hubungan antara apa yang diharapkan guru kepada kepala madrasah dengan apa yang diperolehnya secara nyata akan mempengaruhi kepuasan kerja guru. Tujuan adanya gaya kepemimpinan transformasional adalah untuk membentuk guru agar bisa mengerjakan sesuatu melebihi harapan kepala madrasah. Pendekatan kepemimpinan transformasional dilakukan dengan mengawasi proses guru dalam melaksanakan tugasnya. Pada penelitian ini kepemimpinan transformasional menjadi *antecedent* dari kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional juga meningkatkan hubungan antara guru dengan kepala madrasah. Hubungan yang baik antara guru dengan kepala madrasah sangat berpengaruh bagi kepuasan kerja guru karena pada dasarnya kepala madrasah yang memberikan arahan serta motivasi untuk

---

<sup>104</sup> Gary Yulk, *Leadership in Organizations*, (New Jersey: Hall, 2010), hlm. 286.

menyelesaikan setiap pekerjaan. Dengan demikian kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja.

### **B. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis data yang dilakukan dengan menggunakan analisa inner model pada Smart PLS dengan nilai koefisien P-Value  $< 0,05$  menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja MAN Kabupaten Malang dengan nilai P-Value  $> 0,05$  yaitu 0,690 hal ini tidak sesuai dengan pernyataan penelitian sebelumnya oleh Quinerita Stevani Aruan yang mengatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Berdasarkan penelitian tersebut Tanggapan responden mengenai keadaan lingkungan kerja tergolong cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari persepsi responden yang secara deskriptif dijelaskan bahwa sebagian faktor lingkungan kerja fisik seperti suhu udara, sumber udara, serta keamanan kerja dan hubungan komunikasi antara atasan ke bawahan, hubungan komunikasi antara sesama karyawan, dan hubungan komunikasi antara bawahan ke atasan masih memiliki keadaan yang cukup baik dan dapat mempengaruhi dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Hal ini juga tidak senada dengan pernyataan Lewa dan Subono<sup>105</sup> bahwa lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungan. Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat

---

<sup>105</sup> Nela Pima Rahmawati, dkk, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan"..., hlm. 2.

membuat para karyawan merasa betah dalam menyelesaikan pekerjaannya serta mampu mencapai suatu hasil yang optimal. Sebaliknya apabila kondisi lingkungan kerja tersebut tidak memadai akan menimbulkan dampak negatif dalam penurunan tingkat produktifitas kinerja karyawan. Pendapat tersebut juga sejalan dengan Robbins yang mengatakan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja yaitu kerja secara menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Kondisi kerja yang mendukung bisa diartikan sebagai lingkungan kerja.<sup>106</sup>

Demikian halnya penelitian ini juga menolak sebagaimana hasil penelitian Luluk Novena Sitinjak<sup>107</sup> yang dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik serta kepuasan kerja karyawan di PT. Mitra Pinasthika Mustika Rent sudah baik. Namun untuk pihak perusahaan diharapkan dapat tetap mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya dengan selalu memperhatikan dan meningkatkan lingkungan kerja baik secara fisik maupun non fisik di mana karyawannya bekerja.

Hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan teori yang dikembangkan Luthan yang mengatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh lima aspek yaitu, (1) kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, (2) kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, (3) kepuasan terhadap upah dan promosi, (4) Kepuasan terhadap teman

---

<sup>106</sup>Robbins, P. Stephen, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi...*, hlm. 181.

<sup>107</sup>Luluk Novena Sitinjak, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Mitra Pinasthika Mustika Rent Tangerang Selatan)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 60 No. 2, Juli 2018, hlm. 162



sekerja, (5) kepuasan terhadap lingkungan kerja.<sup>108</sup> Kepuasan kerja terhadap lingkungan kerja mungkin di sebagian tempat berpengaruh. Tetapi pada penelitian yang dilakukan di MAN Kabupaten Malang, lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan sifat yang individual. setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Karena pada dasarnya terdapat setiap orang pasti berbeda. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan kemauan seseorang, maka semakin tinggi tingkat kepuasannya, begitu pun sebaliknya, semakin rendah aspek-aspek yang sesuai dengan kemauannya maka semakin rendah pulak kepuasan kerjanya. Seperti pendapat Hussein Fattah yang mengatakan terdapat lima dimensi yang cenderung membentuk kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, kompensasi, kesempatan promosi dan rekan kerja<sup>109</sup>Adanya lingkungan kerja yang baik seperti lingkungan kerja fisik dan non fisik pada lembaga ini bukan berarti mampu meningkatkan kepuasan kerja guru. Secara nyata guru merasa senang jika keadaan lingkungan kerja yang baik, tetapi bukan berarti hal ini mampu meningkatkan kepuasan kerjanya. Jika bukan lingkungan kerja yg mempengaruhi kepuasan kerja seseorang berarti ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru baik itu faktor internal seperti

---

<sup>108</sup> M. Kharis Fadillah, *Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru*, (Disertasi, PPS Universitas Islam Negeri Malang), 2018, hlm. 52.

<sup>109</sup>Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta: Elmetra, 2017), hlm. 68.

kemampuan, keterampilan, persepsi, motivasi kerja, kejelasan terhadap tugas yang diberikan kepadanya atau berupa faktor eksternal seperti gaji, dan kepemimpinan.

Dari beberap hasil penelitian yang mengatakan lingkungan kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, lain hal nya dengan penelitian yang dilakukan oleh Octo Bayu Putra Wongkar, dkk yang mengatakan bahwa lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan Kerja.<sup>110</sup> Hal ini dikarenakan terdapat variabel lain yang memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan lingkungan kerja. Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Pareraway, dkk<sup>111</sup> dengan judul penelitian pengaruh lingkungan kerja, pelatihan, dan pemberdayaan SDM terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN Persero wilayah Suluttengi menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja guru, pada penelitian ini tidak dapat dibuktikan. Artinya ada faktor luar yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja guru MAN Kabupaten Malang.

---

<sup>110</sup>Octa Bayu Wongkar, dkk, Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo, *Jurnal EMBA*, Vol.6 No.4 September 2018.

<sup>111</sup>Angelia Steelyasinta Pareraway, dkk, Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pemberdayaan SDM terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) Region suuttenggo, *Jurnal EMBA*, Vol.6, No.3 Juli 2018

### C. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis terkait dengan pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru MAN Kabupaten Malang yang dilakukan dengan menggunakan analisa inner model pada Smart PLS dengan nilai koefisien P-Value < 0,05 yaitu dengan nilai 0,000 menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi kerja guru maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja guru MAN Kabupaten Malang.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek Eni Juniari, dkk bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.<sup>112</sup> Selain itu hasil penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Mauritz D.S yang mengatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.<sup>113</sup> Motivasi kerja diberikan untuk menjaga semangat kerja yang diharapkan akan berdampak pada pelaksanaan pekerjaan secara optimal. Motivasi diberikan agar pegawai terdorong untuk melakukan tugasnya dengan rasa tanpa adanya paksaan, sehingga berdampak pada pencapaian kinerja yang tinggi.<sup>114</sup>

---

<sup>112</sup>Ni kadek Eni Juniari, dkk, “Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali”, *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol. 4. No. 11. 2015.

<sup>113</sup>Mauritz D.S Lumentut dan Lucky O.H Dotulong, “Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi”, *Jurnal EMBA* Vol. 3, No. 1 Maret 2015, hlm 81.

<sup>114</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Alfabeta: Bandung, 2012), hlm. 201.

Selain kedua peneliti tersebut terdapat peneliti terdahulu lainnya yaitu Ian Nurpatricia Suryawan dan richard Andrew<sup>115</sup>, Hera Dzaki Astuti<sup>116</sup> yang memiliki hasil penelitian yang sama yaitu motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk kepuasan kerja. Guru dengan motivasi yang tinggi akan bersemangat dalam bekerja, hal tersebut akan mampu meningkatkan kinerja yang akan berefek pada kepuasan kerja guru.

Motivasi kerja diukur melalui 3 indikator yaitu kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan akan afiliasi. Adapun penjelasan akan 3 indikator tersebut adalah kebutuhan akan kekuasaan lebih merujuk pada kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku menghormati tetapi tanpa paksaan. Kebutuhan akan prestasi yaitu menggambarkan kebutuhan seseorang untuk berprestasi dalam hasil kerjanya. Kemudian kebutuhan akan afiliasi yaitu kebutuhan untuk saling berhubungan dengan rekan kerja maupun atasan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh teori yang disampaikan oleh Handoko mengatakan bahwa hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja merupakan kekuatan pendorong yang mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.<sup>117</sup> Adapun Rivai mengatakan bahwa hubungan motivasi terhadap kepuasan

---

<sup>115</sup>Ian Nurpatricia Suryawan dan Richard Andrew, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, *Media Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol. 13, No. 01, 2013, hlm. 54.

<sup>116</sup>Hera Dzaki Astuti dan Dadang Iskandar, "Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Chitose Internasional Tbk.)", *e-Proceeding of Management*, Vol. 02, No.02, Agustus 2015, hlm. 1232

<sup>117</sup>Handoko T. Hani, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2008), hlm. 194.

kerja adalah apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.<sup>118</sup> Teori yang dikemukakan oleh A.H. Maslow juga mendukung hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa manusia di motivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan.<sup>119</sup> Motivasi kerja bagi guru sangat mempengaruhi keinginan guru dalam melakukan pekerjaan disekolah. Pada dasarnya motivasi bisa berasal dari dalam diri guru sendiri maupun dari luar. Kesungguhan dan kedisiplinan guru dalam mengajar akan membuat guru memberikan sesuatu yang terbaik dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil penelitian ini juga senada teori yang ungkapkan oleh Sondang P. Siagian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dapat bersifat internal maupun eksternal. Faktor-faktor internal yang mempengaruhi motivasi antara lain:<sup>120</sup>

- a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- b. Harga diri
- c. Harapan pribadi
- d. Kebutuhan
- e. Keinginan
- f. Kepuasan kerja

---

<sup>118</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Teori dan Praktek)*, (Jakarta: Murai Kencana, 2004), hlm. 486.

<sup>119</sup> George, J. M. & Jones, G. R., , *Essentials of Managing Organizational Behavior*, 4th ed., (New Jersey: Upper Saddle River, 2005), hlm. 59.

<sup>120</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 294



g. Prestasi kerja yang dihasilkan

Faktor-faktor eksternal antara lain:

- a. Jenis dan sifat pekerjaan
- b. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
- c. Organisasi tempat kerja
- d. Situasi lingkungan pada umumnya.
- e. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Dari penjelasan di atas dapat diartikan bahwa kepuasan kerja yang ada pada guru dipengaruhi oleh motivasi kerja yang tinggi di MAN Kabupaten Malang. hal ini dikarenakan karena adanya pemenuhan kebutuhan berupa kekuasaan, kebutuhan berhubungan atau bersosial dan kebutuhan untuk berprestasi yang diberikan dengan baik oleh kepala sekolah. Pada dasarnya dari segi psikologis kenyataannya menunjukkan bahwa bergairah atau bersemangat dan sebaliknya tidak bergairah atau tidak bersemangat seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Melalui hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat terbentuk apabila terdapat motivasi kerja pada guru.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan tujuan penelitian, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan sebagaimana dijelaskan pada bab-bab sebelumnya maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

##### **1. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan nilai P-Value  $< 0,05$  yaitu sebesar 0,020 yang berarti kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Serta dengan nilai koefisien sebesar 0,370 yang berarti antara kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif. Dengan demikian terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru. Ketika kepemimpinan transformasional meningkat maka kepuasan guru juga akan meningkat.

##### **2. Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai P-Value  $> 0,05$  yaitu sebesar 0,690 yang memiliki pengertian bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien pada variabel ini adalah -0,070 yang berarti lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki hubungan negatif. Dengan demikian terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat diterangkan

bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru

### **3. Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai P-Value  $< 0,05$  yaitu sebesar 0,000 yang memberikan pengertian bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien dalam hipotesis ini adalah 0,496 yang berarti motivasi kerja dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif. Dengan demikian terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru.

#### **B. Implikasi Teoritis**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, maka dapat dikemukakan implikasi teoritis, hasil penelitian yang mengungkapkan pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja MAN Kabupaten Malang. Dari tiga variabel bebas dan satu variabel terikat dan 3 hipotesis, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru MAN Kabupaten Malang.

berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka teori-teori yang mendasari diantaranya adalah Chang dan Lee yang mengatakan bahwa kepemimpinan mampu mengatur perilaku karyawan dan dapat memprediksi kepuasan kerja karyawan. Dan

teori yang ungkap oleh Lok dan Crawford yang mengatakan terdapat salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah kepemimpinan.

Lingkungan kerja pada penelitian ini tidak memiliki pengaruh signifikan maka penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Pareraway yang mengatakan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam teori Rivai yang mengatakan bahwa ada hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Karena kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja guru maka diperlukan adanya pemberian pelayanan yang baik kepada para guru. Dari berbagai teori yang melandasi penelitian ini menyatakan apabila kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terpenuhi dengan baik, maka akan berdampak pada kepuasan kerja guru yang akan terus meningkat. Sedangkan lingkungan kerja yang tidak memiliki pengaruh terhadap penelitian, mungkin didukung oleh faktor lain yang lebih besar dalam pembentukan kepuasan kerja guru.

### **C. Implikasi Praktis**

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka terdapat beberapa implikasi praktis yaitu dengan tidak diterimanya hipotesis yang ada diharapkan lembaga lebih memperhatikan masalah lingkungan kerja dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja guru. Kepemimpinan dan motivasi kerja sesuai dengan hipotesis yang diterima

diharapkan lembaga terkhusus kepala sekolah untuk terus mempertahankan bahkan meningkatkan kepemimpinan yang ada sehingga memberikan dorongan motivasi yang baik bagi guru dan akan berdampak pada kepuasan kerja guru.

Dengan terciptanya kepemimpinan transformasional yang baik dan motivasi yang tinggi maka pencapaian kepuasan kerja guru akan tercapai sehingga berimplikasi pada hasil kerja yang profesional karena sejatinya rasa puas seorang guru berefek pada hasil kerja yang baik.

#### **D. Saran**

Beberapa saran dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan bagi pengelola MAN Kabupaten Malang. Penelitian lanjutan maupun pihak yang berkepentingan sebagai berikut:

1. Bagi kepala sekolah, penelitian ini telah membuktikan teori-teori yang diyakini kebenarannya secara ilmiah. Maka dari itu, temuan ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu landasan dalam mengelola dan mengembangkan lembaganya terkhusus kepuasan kerja guru.
2. Bagi guru memberikan pengetahuan bahwa sebenarnya tugas guru adalah memberikan pengetahuan bagi siswa. Guru sangat dominan atas berhasilnya suatu pendidikan. Sehingga apabila kepuasan kerja guru rendah, maka pengetahuan yang diemban para siswa akan rendah juga.
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan variabel yang terbatas. Yaitu hanya membahas mengenai pengaruh



kompetensi manajerial kepala sekolah, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru MAN Kabupaten Malang. Sementara terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru, dengan demikian disarankan agar peneliti selanjutnya untuk dapat melakukan pengembangan dengan memilih variabel lain yang sekiranya dapat mempengaruhi kepuasan kerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, willy dan Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS)*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Achmad Kosasih, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten”, *Journal of Government and Civil Society*, Vol. 1, No. 2, September 2017.
- Angelia Steelyasinta Pareraway, Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pemberdayaan SDM terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) Region suuttenggo, *Jurnal EMBA*, Vol.6, No.3 Juli 2018.
- Ardana, I Komang, dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aruan, Quinerita Stevani dan Mahendra Fakhri, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg Power Distribution Pt. Freeport Indonesia”, *Modus*, Vol. 27, No. 2, 2015.
- As’ad, Mohammad. 2004. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Astuti, Hera, Dzaki dan Dadang Iskandar. “Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Chitose Internasional Tbk.)”, *e-Proceeding of Management*, Vol. 02, No.02, Agustus 2015.
- Atika, dkk. “The Effect Of Commitment, Leadership And Compensation On Job Satisfaction And Performance Of Government Apparatus In West Sulawesi Province” *Jurnal: Management and Economics Journal*, Vol. 3. No. 1. 2019.
- Badawi, Achmad. “Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Guru”, *Jurnal Kontigensi*, Vol. 2, No. 1, Juni 2014.
- Barnawi dan Mohammad Arifin. 2012. *Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Budianto, A. Aji, Tri & Amelia Kartini. “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU

- Distribusi Wilayah I Jakarta”, *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, Vol. 3, No. 1, Oktober 2015.
- Chang, S. C. & Lee, M. S. (2007). “A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees’ Job Satisfaction”. *The Learning Organization*, Vol.14, No. 2, 2007.
- Chaerul Rofik, “Kepemimpinan Transformasional dalam Lembaga Pendidikan Madrasah”, *JPA*, Vol.20, No.2, Desember 2019.
- Darmawan dan Deni. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.
- Depdiknas. 2008. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Deswarta. “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sultan Syarif Kasim Riau”, *Jurnal Valuta*, Vol. 3, No. 1, April 2017.
- Diansyah. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi”, *Jurnal Media Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 33 No. 1 Januari 2018.
- Dimiyanti, Hamdan. 2014. *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Dwi G. Verasari. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pada Bank BCA”, *Jurnal Psikologi*, Vol. 10, No. 1. Juni 2017.
- Engkoswara dan Aan Komariah. 2012. *Administrasi Pendidikan*. Alfabeta: Bandung.
- Fadillah, M. Kharis *Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru*, (Disertasi, PPS Universitas Islam Negeri Malang), 2018.
- Fattah, Husasein. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai; Budaya Ogranisasi, Prilaku pemimpin, dan Efikasi Pemimpin*. Yogyakarta: Elmetra.
- Febrianto, Rachmat Yusuf dkk, “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Staff PT. Perdana Fajar Mandiri Sidoarjo)”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 39 No. 2 Oktober 2016.
- Gary Yulk. 2010. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Hall.

- George, J. M. & Jones, G. R.. 2005. *Essentials of Managing Organizational Behavior*, 4th ed. (New Jersey: Upper Saddle River.
- Handoko T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartono. 2008. *Statistik Untuk Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hasibuan, Malayu SP. 2009. *Manajemen Sumber daya manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hera Dzaki Astuti dan Dadang Iskandar, “Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Chitose Internasional Tbk.)”, *e-Proceeding of Management*, Vol. 02, No.02, Agustus 2015.
- Hussein Fattah. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmetra.
- Ian Nurpatricia Suryawan dan Richard Andrew, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja”, *Media Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol. 13, No. 01. 2013.
- Ilahi, Dedi, Kurnia dkk. “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan Pt.Pln (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)” *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 44, No. 01, Maret 2017.
- Indrafachrudi, Soekarto. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ivancevich, Jhon M dkk. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Penerj. Gania Gina. Jakarta: Erlangga.
- Juniari, Ni Kadek, Eni dkk, “Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali”, *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol. 04, No. 11, 2015.
- Kasiram, Moh.2008. *Metode penelitian*, Malang, UIN Malang press.
- Kharis, Indra. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 3 No. 1, Maret 2015.
- Kosasih, Achmad. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta



- Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten”, *Journal of Government and Civil Society*, Vol. 1, No. 2, September 2017.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Terj. Suandy Erly. Jakarta: Salemba Empat.
- Lok, P. & Crawford, J. “The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment”. *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, 2004.
- Luluk Novena Sitinjak, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Mitra Pinasthika Mustika Rent Tangerang Selatan)”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 60 No. 2, Juli 2018.
- M. Kharis Fadillah. *Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru*, (Disertasi, PPS Universitas Islam Negeri Malang). 2018.
- Machali, Imam dan Ara Hidayat. 2016. *The Handbook Of Education Management; Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Mauritz D.S Lumentut dan Lucky O.H Dotulong. “Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi”, *Jurnal EMBA* Vol. 3, No. 1 Maret 2015.
- Medan Bisnis Daily, Rendahnya Tingkat Kepuasan Para Pekerja Indonesia, Februari 2014, di akses tanggal 22/04/2019, <http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2014/02/19/79886/rendahnya-tingkat-kepuasan-para-pekerja-indonesia/>.
- Muhammad, Reidy dkk, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Cv Kalingga Jaya Di Jakarta)”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 35, No. 1, Juni 2016.
- Muhlison. “Guru Profesional (Sebuah Karakteristik Guru Ideal Dalam Pendidikan Islam)”. *Jurnal Darul ‘Ilmi*, Vol. 02, No. 02 Juli 2014.
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.



- Mutiara Okselia Demus. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Payakumbuh”. *JOM FISIP* Vol. 4. No. 2. Oktober 2017.
- Nasir, Moh. *Pengaruh Lingkungan kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean*, (Tesis, PPS Universitas Islam Negeri Malang), 2018.
- Ni kadek Eni Juniari, dkk, “Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali”, *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol. 4. No. 11. 2015.
- Nurdin, Irfan, Bahar, “Faktor-Faktor Motivasi Kerja Pada Karyawan Lembaga Huda Group di Kecamatan Tamansari Kabupaten Bogor”, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1, No. 1, Januari 2018.
- Octa Bayu Wongkar, dkk, Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo, *Jurnal EMBA*, Vol. 6 No. 4 September 2018.
- Octa Bayu Wongkar, dkk. Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo. *Jurnal EMBA*. Vol.6 No.4 September 2018.
- P. Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pramana Saputra, dkk. “Job Satisfaction in Compensation Environment, Discipline, and Performance: Evidence From Indonesia Higher Education” *Jurnal: Manajement and Economics Journal*. Vol. 2.No. 3 Desember 2018.
- Qomar, Mujamil. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Rahman, Mariati. 2017. *Ilmu Administrasi*. Makassar: Sah Media.
- Rahmawati, Nela, Pima dkk, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 8, No. 2, 2014.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Teori dan Praktek)*. Jakarta: Murai Kencana.
- Rivai, Viethzal dan Sylviana Murni. 2009. *Educational Management*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Rizky Wahyuniardi. “ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan”, Vol.19, No. 2, *Jurnal Teknik Industri* Agustus 2018.
- Robbins, P. Stephen. 2010. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. & Timoty A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Terj. Diana Angelica, dkk. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedermayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Seidy, Makarawung dkk. “Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Radio Republik Indonesia (RRI) Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 6, No. 4, September 2018.
- Setiawan, Kiki, Cahaya, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang, *Jurnal Psikologi Islami*, Vol. 1, No. 2, 2015.
- Siti Nur Aishah Mohd Noor & Nadzirah Zainordin. “The Impact Of Motivation On Job Satisfaction In A Quantity Surveying Consultant Firm”. *roceeding International Conference On Global Business and Social Sciences (ICGBSS 2018)*. 13 & 14 October 2018.
- Sitinjak, Luluk, Novena. “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Mitra Pinasthika Mustika Rent Tangerang Selatan)”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 60 No. 2, Juli 2018.
- Sondang P. Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sri Rahmi. 2014. *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi Dibidang Pendidikan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suryawan, Ian, Nurpatria dan Richard Andrew, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, *Media Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol. 13, No. 01, 2013.
- Susastra, Putu, Widya dan Made Subudi, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizeship*

- Behavior Pada Pt. Sinar Nusra Press Utama*”, *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 6, 2016.
- Syaiful Syagala. 2018. *Pendekatan & Model Kepemimpinan*, Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tania, Yoshi. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Premier Management Consulting”, *Agora*, Vol. 5, No. 1, 2017.
- Tobroni, “Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam: Mencari Format Baru Manajemen Yang Efektif Di Era Globalisasi”, *Jurnal Nadwa*, Volume 6 Nomor 1, Mei 2012.
- Uno, Hamzah B. 2007. *Profesi Kependidikan; Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Uno, Hamzah B. 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Teori dan Praktek)*. Jakarta: Murai Kencana.
- Verasari, Dwi G. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pada Bank BCA”, *Jurnal Psikologi*, Vol. 10, No. 1, Juni 2017.
- Wibowo, Mukti dkk. “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang)”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 16, No. 1, November 2014.
- Wibowo. 2003. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijono, Sutarto 2018. *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wisnu Prajogo, “Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan”, *Modus*, Vol. 25, No. 2, 2013

## Lampiran 1

### KUESIONER PENELITIAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Bapak/Ibu Guru yang terhormat

Perkenalkan saya Khal Isnaya mahasiswi Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang program studi Manajemen Pendidikan Islam, saya memohon dengan hormat kesediaan kesediaan Bapak/Ibu memberikan respon terkait kuesioner penelitian tesis saya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Guru MAN Kabupaten Malang”.

Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian ilmiah, sehingga jawaban Bapak/Ibu Guru Memberikan kontribusi yang besar bagi pengembangan pengetahuan. Jawaban yang diberikan tidak berhubungan dengan status dan kedudukan Bapak/Ibu Guru di lembaga madrasah. Oleh karena itu diharapkan Bapak/Ibu guru memberikan pernyataan yang benar-benar sesuai dengan diri bapak/Ibu.

Saya ucapkan banyak terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu Guru menjadi responden pada penelitian ini.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Hormat Saya

Peneliti

#### A. Identitas Responden



1. Nama : .....
2. Usia : .....
3. Jenis Kelamin : .....
4. Guru Bidang Studi : .....
5. Lama Mengajar : .....
6. Pendidikan Terakhir : .....
7. Status Kepegawaian : PNS/NON PNS\*

**B. Keterangan**

1. Jawablah setiap pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu guru sejujur-jujurnya dan perlu diketahui bahwa jawaban dari kuesioner ini tidak berhubungan dengan benar atau salah.
2. Bapak/Ibu guru diminta untuk memilih salah satu pilihan jawaban dengan cara memberi tanda (√) pada jawaban didalam kotak yang menurut bapak/ibu paling tepat. Pertanyaan/pertanyaan berikut berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja guru. Berikan jawaban sesuai dengan apa adanya yang bapak /ibu ketahui dan rasakan dengan katagori pilihan jawaban sebagai berikut:
  - 5: Sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
  - 4: Setuju dengan pernyataan tersebut.
  - 3: Kurang setuju dengan pernyataan tersebut.
  - 2: Tidak setuju dengan pertanyaan tersebut.
  - 1: Sangat tidak setuju dengan pertanyaan tersebut.



**A. Kuesioner Kepemimpinan Transformasional**

No Soal	URAIAN PERNYATAAN	5 SS	4 S	3 KS	2 TS	1 STS
<b>A. Idealized Influence (kharisma)</b>						
1.	Kepala sekolah merupakan role model (panutan) saya disekolah					
2.	Kepala sekolah memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan					
3.	Kepala sekolah membuat saya nyaman jika berdiskusi dalam setiap permasalahan					
<b>B. Inspirational Motivation (Pemberian Motivasi)</b>						
4.	Kepala sekolah mengkomunikasikan visi sekolah dengan menarik					
5.	Kepala sekolah menginspirasi saya untuk bekerja lebih baik					
6.	Kepala sekolah menyampaikan maksud (tujuan) yang penting dengan cara sederhana (mudah dipahami)					
<b>C. Intellectual Simulation (Stimulasi Intelektual)</b>						
7.	Kepala sekolah menciptakan cara yang kreatif dan inovatif dalam penyelesaian masalah					
8.	Kepala sekolah melibatkan saya dan karyawan lainnya dalam pengambilan keputusan					

No Soal	URAIAN PERNYATAAN	5 SS	4 S	3 KS	2 TS	1 STS
9.	Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada saya untuk mencoba pendekatan baru dalam bekerja					
<b>D. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)</b>						
10.	Kepala sekolah memperlakukan guru sebagai individu yang memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda.					
11.	Kepala sekolah bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami.					
12.	Kepala sekolah berusaha meningkatkan pengembangan diri saya dalam bekerja					

**B. Lingkungan Kerja**

No Soal	URAIAN PERNYATAAN	5 SS	4 S	3 KS	2 TS	1 STS
<b>A. Lingkungan Fisik</b>						
13.	Tersedia fasilitas yang lengkap dan ruangan yang nyaman yang dapat memudahkan saya ketika bekerja					
14.	Ruangan tempat saya bekerja kebersihan dan kerapiannya terjaga					
15.	Ruangan tempat saya bekerja terhindar dari bau tidak sedap dan suara bising yang mengganggu konsentrasi bekerja					

16.	Madrasah memiliki petugas keamanan yang setiap saat menjaga keamanan					
<b>B. Lingkungan Non Fisik</b>						
17.	Kepala sekolah sering memberikan pengarahan, keyakinan dan perhatian serta menjalin komunikasi yang baik dengan guru dan karyawan lainnya					
18.	Terjalin komunikasi yang baik antar sesama guru dan saling memberikan dukungan moril antar guru					
19.	Terjalin komunikasi yang baik antar guru dan karyawan					

### C. Motivasi Kerja

No Soal	URAIAN PERNYATAAN	5 SS	4 S	3 KS	2 TS	1 STS
<b>A. Kebutuhan akan Prestasi</b>						
20.	Tugas-tugas berat yang saya hadapi menjadi tantangan untuk maju					
21.	Saya ingin agar pekerjaan yang saya lakukan diberikan timbal balik					
22.	Saya berusaha dengan sebaik mungkin untuk mencapai prestasi terbaik					
<b>B. Kebutuhan akan Kekuasaan</b>						

23.	Saya berkeinginan memberikan ide saran dalam forum rapat					
24.	Saya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi rekan kerja agar mengikuti cara saya untuk melakukan sesuatu					
25.	Dalam melaksanakan tugas-tugas kompetitif, saya berusaha melebihi teman kerja lainnya					
<b>C. Kebutuhan akan Afiliasi</b>						
26.	Saya menjalin hubungan baik dengan sesama guru, kepala sekolah dan karyawan lainnya					
27.	Saya berkesempatan untuk berperan dalam kegiatan-kegiatan penting madrasah					
28.	Saya lebih menikmati bekerja sama dengan orang lain daripada harus bekerja sendiri					

**D. Kepuasan Kerja Guru**

No		5	4	3	2	1
Soal	URAIAN PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>A. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri</b>						

29.	Pekerjaan saya sebagai guru dan karyawan sangat menarik					
30.	Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya					
<b>B. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian</b>						
31.	Pekerjaan ini sangat tepat buat saya, karena itu saya merasa senang bekerja disini					
32.	Mengenai pekerjaan saya, saya telah menjadi begitu senang bekerja sejak pertama kali saya bekerja					
<b>C. Kepuasan terhadap upah dan promosi</b>						
33.	Gaji saya cukup mengingat tanggung jawab yang saya pikul					
34.	Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan					
<b>D. Kepuasan dengan teman sekerja</b>						
35.	Saya menikmati bekerja dengan guru dan karyawan lainnya					



36.	Kepala sekolah memberikan dukungan kepada saya					
<b>E. Kepuasan dengan lingkungan kerja</b>						
37.	Orang-orang disini dapat bergaul dengan baik satu sama lain					
38.	Sekolah ini dikelola dengan baik					



## Lampiran 2

## Distribusi Angket Penelitian Variabel Kepemimpinan Transformasional

Responden	Q1.1	Q1.2	Q1.3	Q1.4	Q1.5	Q1.6	Q1.7	Q1.8	Q1.9	Q1.10	Q1.11	Q1.12	Total
1	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	42
2	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	53
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
4	5	4	5	3	4	4	3	2	4	3	3	4	44
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	45
6	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	43
7	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	45
8	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	44
9	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	46
10	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	43
11	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	46
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
14	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	46
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
17	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	48
18	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	50
19	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	40
20	4	3	3	4	3	3	3	2	1	1	1	1	29
21	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	51
22	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	47
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
24	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	35
25	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	48
26	4	4	3	4	5	3	4	3	4	5	4	4	47
27	4	4	3	4	5	3	4	3	4	5	4	4	47
28	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	56
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
30	3	4	2	3	3	4	3	2	4	4	4	3	39
31	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	46
32	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	52

Responden	Q1.1	Q1.2	Q1.3	Q1.4	Q1.5	Q1.6	Q1.7	Q1.8	Q1.9	Q1.10	Q1.11	Q1.12	Total
33	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	5	5	54
34	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	51
35	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	48
36	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	55
37	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	46
38	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	45
39	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	40
40	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	54
41	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	54
42	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	42
43	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	43
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
47	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	55
48	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	44
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	50
50	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	47
51	3	4	2	3	4	3	2	2	4	4	3	4	38
52	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	50
53	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	52
54	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	52
55	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	52
56	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	51
57	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	54
58	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	54
59	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	52
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47
61	5	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	47
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
63	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	55
64	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	55
65	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	55
66	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	54
67	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	55

Responden	Q1.1	Q1.2	Q1.3	Q1.4	Q1.5	Q1.6	Q1.7	Q1.8	Q1.9	Q1.10	Q1.11	Q1.12	Total
68	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	55
69	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	52
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
71	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49
72	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50
73	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
76	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
77	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
78	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
79	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	54
80	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	52
81	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	54
82	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	55
83	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	54
84	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	52
85	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	52
86	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	57
87	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	44
88	5	4	4	3	5	3	2	2	5	5	4	5	47
89	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	52
90	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	54
91	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50
92	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	5	4	45
93	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	43
94	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	44
95	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	53
96	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	50
97	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	58
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
99	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
100	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	57
101	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	58
102	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	56

Responden	Q1.1	Q1.2	Q1.3	Q1.4	Q1.5	Q1.6	Q1.7	Q1.8	Q1.9	Q1.10	Q1.11	Q1.12	Total
103	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	56
	4.24	4.23	4.00	4.17	4.40	4.21	4.17	3.84	4.20	4.16	4.19	4.25	
<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>													5157

**Distribusi Angket Penelitian Variabel Lingkungan Kerja**

RESPONDEN	Q2.1	Q2.2	Q2.3	Q2.4	Q2.5	Q2.6	Q2.7	TOTAL
1	4	4	4	4	4	4	4	28
2	3	4	4	5	5	4	5	30
3	4	4	4	3	4	4	3	26
4	2	2	2	3	4	3	4	20
5	3	4	4	4	4	4	3	26
6	3	4	4	4	4	4	3	26
7	3	4	4	4	3	3	3	24
8	4	4	4	4	4	4	4	28
9	3	4	4	4	4	4	3	26
10	4	4	4	3	3	3	3	24
11	4	4	4	4	4	4	4	28
12	4	4	4	4	4	4	4	28
13	4	4	4	3	4	4	3	26
14	4	4	4	3	4	3	3	25
15	4	4	4	4	4	3	4	27
16	4	4	3	3	4	4	4	26
17	3	4	4	4	4	5	5	29
18	4	4	4	4	4	5	5	30
19	2	4	3	3	2	2	4	20
20	1	4	4	4	2	1	1	17
21	4	4	4	5	5	4	4	30
22	4	4	4	4	4	5	5	30
23	4	4	5	4	4	4	4	29
24	3	2	2	3	3	3	3	19
25	4	3	3	4	4	3	4	25
26	3	5	4	5	4	4	5	30
27	3	4	4	5	4	4	5	29
28	4	5	5	5	5	4	4	32



RESPONDEN	Q2.1	Q2.2	Q2.3	Q2.4	Q2.5	Q2.6	Q2.7	TOTAL
29	3	4	4	5	5	5	5	31
30	3	4	5	4	3	4	5	28
31	3	4	4	3	4	4	4	26
32	4	4	4	5	4	4	4	29
33	4	3	5	5	5	5	5	32
34	4	3	4	4	5	5	5	30
35	5	3	4	5	4	4	4	29
36	5	5	5	5	5	5	5	35
37	3	3	3	4	4	4	4	25
38	4	3	4	5	5	5	5	31
39	3	3	3	4	3	3	3	22
40	4	4	4	5	5	5	5	32
41	4	4	4	5	4	4	4	29
42	4	3	4	4	4	5	4	28
43	4	3	3	4	4	4	4	26
44	4	4	4	5	4	4	5	30
45	5	5	5	5	5	5	5	35
46	4	4	4	4	4	5	5	30
47	5	5	4	5	5	4	4	32
48	4	4	4	4	5	4	5	30
49	5	4	4	5	4	4	4	30
50	4	4	4	5	4	4	4	29
51	4	3	3	4	4	4	3	25
52	4	3	4	4	4	4	4	27
53	4	4	5	5	5	4	4	31
54	4	4	5	5	4	4	5	31
55	4	4	4	5	4	4	4	29
56	4	4	4	4	4	4	5	29
57	4	4	4	5	4	4	4	29
58	4	4	4	5	4	4	4	29
59	4	4	4	5	4	4	4	29
60	3	3	4	4	4	4	4	26
61	4	2	2	5	4	4	4	25
62	4	4	4	4	4	4	4	28
63	5	5	5	5	5	5	5	35

RESPONDEN	Q2.1	Q2.2	Q2.3	Q2.4	Q2.5	Q2.6	Q2.7	TOTAL
64	5	5	5	5	5	5	5	35
65	5	5	5	5	5	5	5	35
66	5	5	5	5	5	5	5	35
67	5	5	5	5	5	5	5	35
68	5	5	5	5	5	5	5	35
69	5	5	5	5	5	5	5	35
70	5	4	5	5	4	4	4	31
71	5	4	5	5	4	4	4	31
72	5	4	5	5	4	4	4	31
73	5	5	4	5	5	5	5	34
74	5	5	4	4	4	5	5	32
75	5	5	5	5	5	5	5	35
76	4	5	5	5	5	5	5	34
77	5	4	4	5	4	4	4	30
78	4	5	5	5	5	5	5	34
79	4	5	5	4	5	5	4	32
80	4	4	4	5	4	4	4	29
81	4	4	4	5	4	4	4	29
82	5	5	5	5	5	5	5	35
83	5	4	4	5	4	5	5	32
84	4	4	3	4	4	4	4	27
85	5	3	3	3	5	5	5	29
86	5	4	4	4	4	4	4	29
87	4	3	4	4	4	4	4	27
88	5	4	4	4	2	5	2	26
89	5	3	3	5	5	5	5	31
90	5	5	4	5	5	4	5	33
91	4	4	4	5	5	5	4	31
92	1	1	2	4	5	5	5	23
93	4	2	3	4	4	2	4	23
94	3	3	4	4	4	4	4	26
95	4	3	3	4	4	4	4	26
96	4	4	3	4	5	4	4	28
97	5	5	4	5	5	5	5	34
98	5	5	5	5	5	5	5	35

RESPONDEN	Q2.1	Q2.2	Q2.3	Q2.4	Q2.5	Q2.6	Q2.7	TOTAL
99	5	4	3	5	5	5	5	32
100	4	4	4	4	5	4	4	29
101	3	4	4	4	5	5	5	30
102	4	4	3	4	5	5	5	30
103	3	4	4	4	4	5	5	29
	4.01	3.94	4.01	4.39	4.26	4.22	4.26	
<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>								

### Distribusi Angket Penelitian Variabel Motivasi Kerja

RESPONDEN	Q3.1	Q3.2	Q3.3	Q3.4	Q3.5	Q3.6	Q3.7	Q3.8	Q3.9	TOTAL
1	4	3	4	4	4	4	5	4	4	36
2	4	3	4	4	2	3	5	4	4	33
3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	33
4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	30
5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	33
6	3	4	4	4	3	3	4	3	4	32
7	3	3	4	4	3	3	4	3	4	31
8	3	3	4	4	4	3	4	3	4	32
9	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
10	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
13	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34
14	4	4	4	4	4	4	3	4	3	34
15	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
17	4	4	5	4	4	3	5	4	4	37
18	4	4	4	4	3	4	5	3	4	35
19	4	4	4	4	3	3	4	3	3	32
20	4	4	4	2	1	1	4	4	1	25
21	5	3	5	4	2	3	5	4	4	35
22	5	3	4	3	3	3	4	4	3	32
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
24	3	3	3	3	3	4	5	4	5	33

RESPONDEN	Q3.1	Q3.2	Q3.3	Q3.4	Q3.5	Q3.6	Q3.7	Q3.8	Q3.9	TOTAL
25	4	4	5	4	3	4	4	3	3	34
26	4	3	4	4	3	3	5	5	4	35
27	4	3	4	4	3	3	5	5	4	35
28	4	5	5	4	3	3	4	4	4	36
29	5	4	5	4	5	3	5	3	5	39
30	4	3	4	3	1	3	5	4	3	30
31	4	5	4	4	3	2	4	4	4	34
32	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
33	3	2	5	5	2	2	5	3	3	30
34	5	4	5	4	3	4	5	4	5	39
35	4	2	4	4	3	4	4	4	4	33
36	4	3	5	4	2	4	5	4	4	35
37	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
38	4	3	4	4	3	3	4	4	4	33
39	4	4	5	5	3	3	4	4	4	36
40	5	4	5	4	3	3	5	5	4	38
41	5	3	5	4	4	4	5	4	5	39
42	5	4	4	4	3	3	4	4	4	35
43	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34
44	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37
45	5	3	5	3	3	4	5	5	5	38
46	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
47	4	4	5	4	2	3	5	4	3	34
48	5	4	5	4	3	4	4	5	4	38
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
50	4	2	4	4	3	3	5	4	5	34
51	4	3	4	4	3	3	4	4	4	33
52	4	4	5	4	3	4	5	4	4	37
53	4	4	5	4	5	5	5	4	4	40
54	5	5	4	4	4	4	5	5	5	41
55	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
57	5	4	5	5	4	4	5	4	4	40
58	5	4	5	5	4	4	4	5	4	40
59	5	4	5	5	4	4	4	4	4	39

RESPONDEN	Q3.1	Q3.2	Q3.3	Q3.4	Q3.5	Q3.6	Q3.7	Q3.8	Q3.9	TOTAL
60	3	3	4	4	4	4	5	4	3	34
61	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
62	4	3	3	3	3	4	4	4	4	32
63	4	4	5	5	4	4	5	4	4	39
64	4	4	5	5	4	4	5	4	4	39
65	4	4	5	5	4	4	5	4	4	39
66	4	4	5	5	4	4	5	4	4	39
67	4	4	5	5	4	4	5	4	4	39
68	4	4	5	5	4	4	5	4	4	39
69	5	4	5	5	4	4	5	5	4	41
70	4	4	5	4	4	5	4	4	4	38
71	4	4	5	4	4	5	4	4	4	38
72	4	4	5	4	4	5	5	5	4	40
73	5	4	5	4	4	4	5	5	5	41
74	5	4	5	4	4	5	5	5	5	42
75	5	4	5	4	4	5	5	5	5	42
76	5	4	5	4	4	5	5	5	5	42
77	3	5	4	4	5	5	5	5	5	41
78	5	5	5	4	4	5	5	4	5	42
79	4	5	4	5	5	5	5	4	4	41
80	5	4	5	5	4	4	4	4	4	39
81	5	4	5	5	4	4	5	4	4	40
82	5	4	5	5	4	4	5	4	4	40
83	4	3	4	4	3	3	4	4	4	33
84	4	3	4	4	3	3	4	4	4	33
85	5	3	4	4	3	3	4	4	4	34
86	3	3	4	4	3	3	5	4	4	33
87	4	4	4	4	3	4	4	3	4	34
88	5	4	4	3	1	2	5	3	5	32
89	5	3	4	4	3	3	5	4	5	36
90	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
91	5	5	5	5	2	2	5	4	5	38
92	5	4	5	4	1	3	5	4	5	36
93	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
94	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35



RESPONDEN	Q3.1	Q3.2	Q3.3	Q3.4	Q3.5	Q3.6	Q3.7	Q3.8	Q3.9	TOTAL
95	4	4	5	5	4	4	5	4	5	40
96	4	5	4	4	4	4	5	4	4	38
97	4	3	5	5	4	4	5	4	3	37
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
99	4	3	5	4	3	4	5	4	3	35
100	4	3	5	4	3	5	5	5	5	39
101	4	3	4	4	3	3	4	4	3	32
102	4	3	4	4	3	3	5	4	3	33
103	4	4	4	3	4	4	5	4	4	36
	4.17	3.74	4.41	4.11	3.46	3.66	4.51	4.01	4.03	
<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>										3717

### Distribusi Angket Penelitian Variabel Kepuasan Kerja Guru

Responden	Q.4.1	Q.4.2	Q.4.3	Q.4.4	Q.4.5	Q.4.6	Q.4.7	Q.4.8	Q.4.9	Q.4.10	TOTAL
1	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	41
2	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	42
3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	3	31
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
6	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	35
7	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	36
8	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	36
9	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	38
10	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	36
11	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	37
12	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
15	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
16	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	44
17	5	4	5	4	4	2	4	4	5	4	41
18	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	37
19	4	4	4	4	1	1	1	1	1	4	25
20	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	42

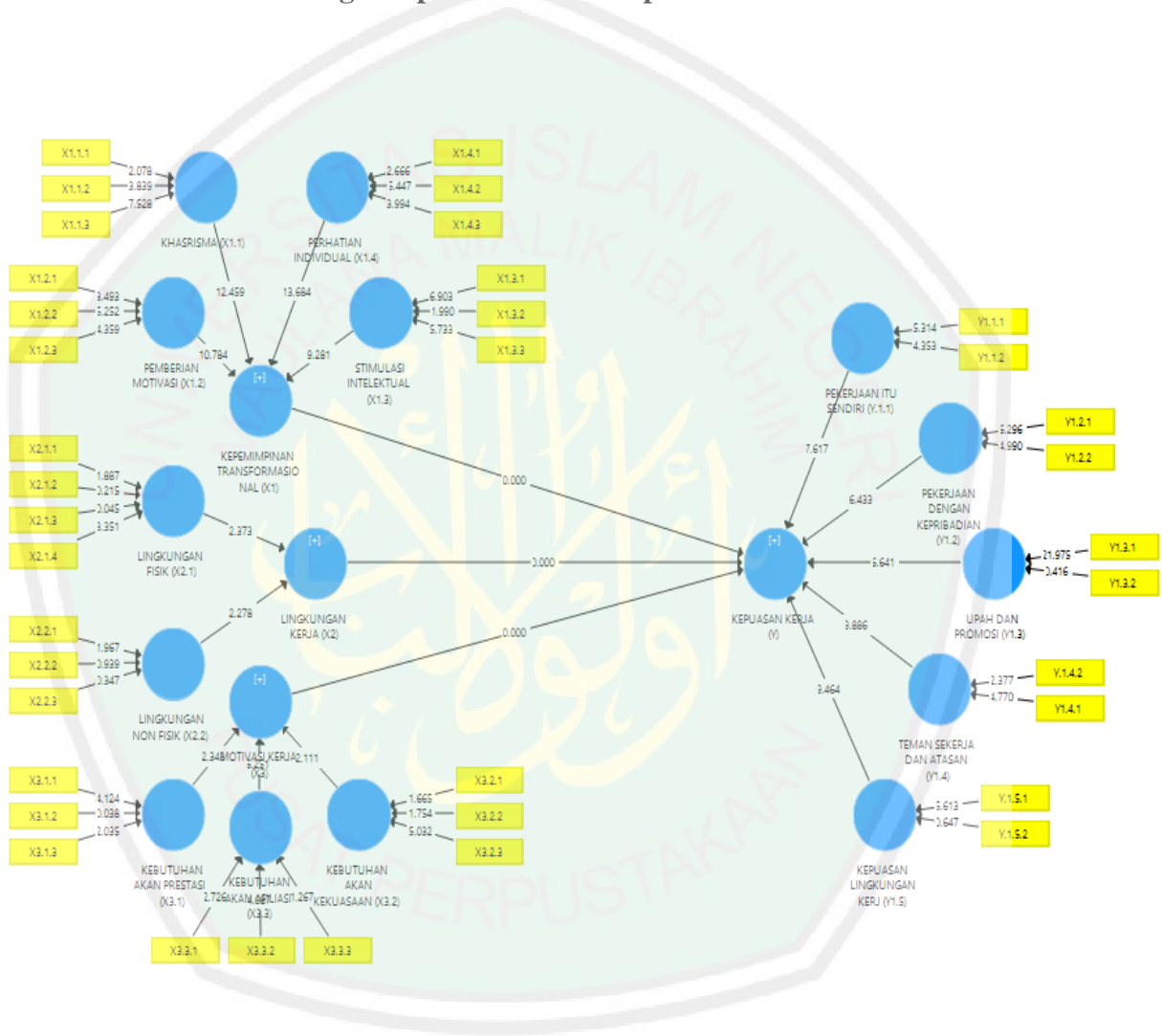
Responden	Q.4.1	Q.4.2	Q.4.3	Q.4.4	Q.4.5	Q.4.6	Q.4.7	Q.4.8	Q.4.9	Q.4.10	TOTAL
21	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	38
22	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	46
23	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	42
24	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	35
25	4	4	5	3	3	3	5	4	5	4	40
26	4	4	5	3	4	3	5	4	4	4	40
27	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	46
28	5	5	4	5	4	1	5	5	5	5	44
29	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
30	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	41
31	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	40
32	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	48
33	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	47
34	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
35	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
36	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	41
37	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
38	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	42
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
40	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	47
41	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	47
42	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	41
43	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38
44	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	42
45	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
47	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
48	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	40
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
50	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
52	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	45
53	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	46
54	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	43
55	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41



Responden	Q.4.1	Q.4.2	Q.4.3	Q.4.4	Q.4.5	Q.4.6	Q.4.7	Q.4.8	Q.4.9	Q.4.10	TOTAL
91	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5	45
92	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	47
93	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
94	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
95	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
96	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	48
97	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
98	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	42
99	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	43
100	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	46
101	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	42
102	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	42
103	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
	4.28	4.26	4.27	4.20	3.89	3.48	4.39	4.24	4.42	4.47	
<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>											4316

### Lampiran 3

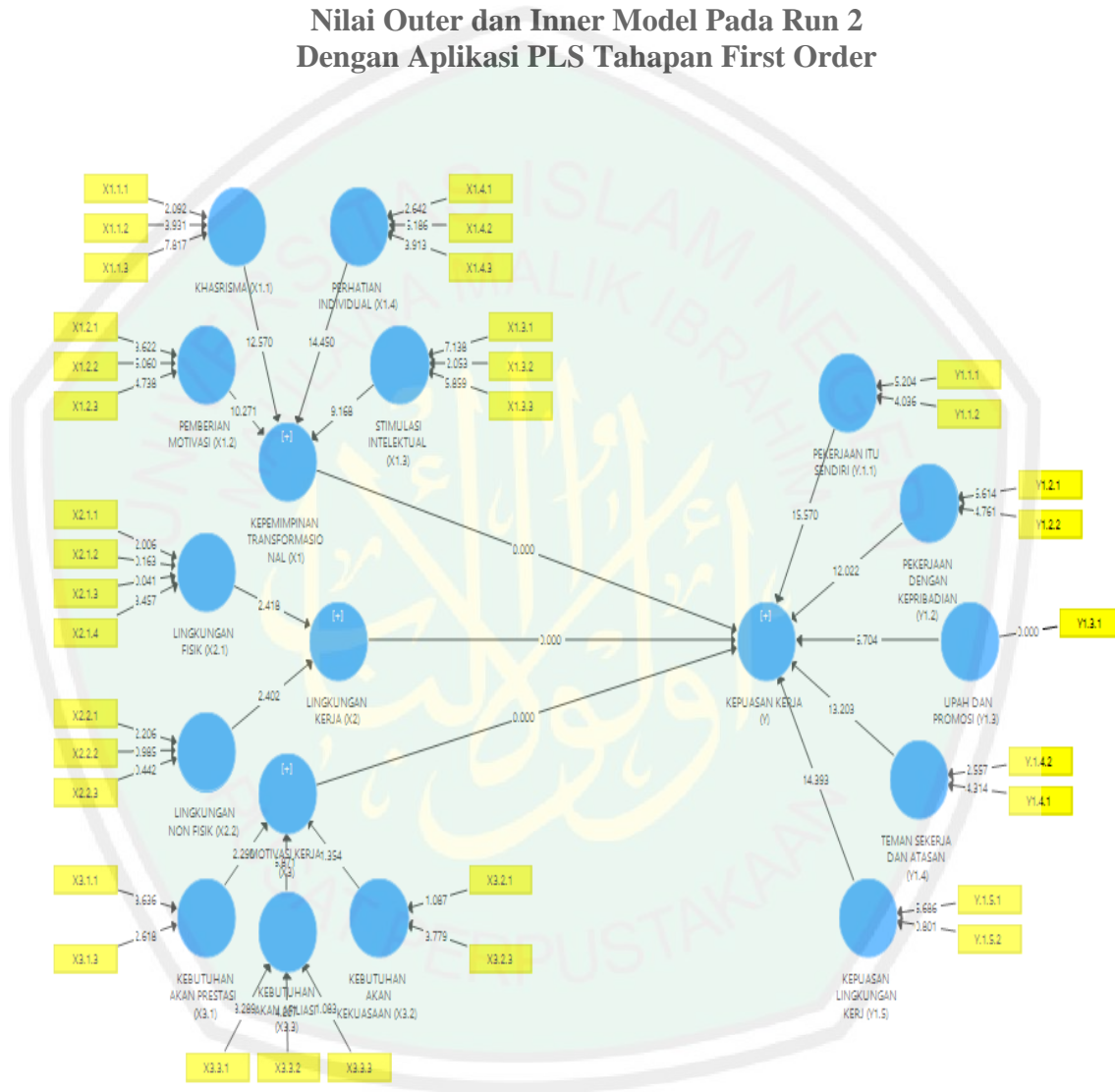
#### Nilai Outer dan Inner Model Pada Run 1 Dengan Aplikasi PLS Tahapan First Order





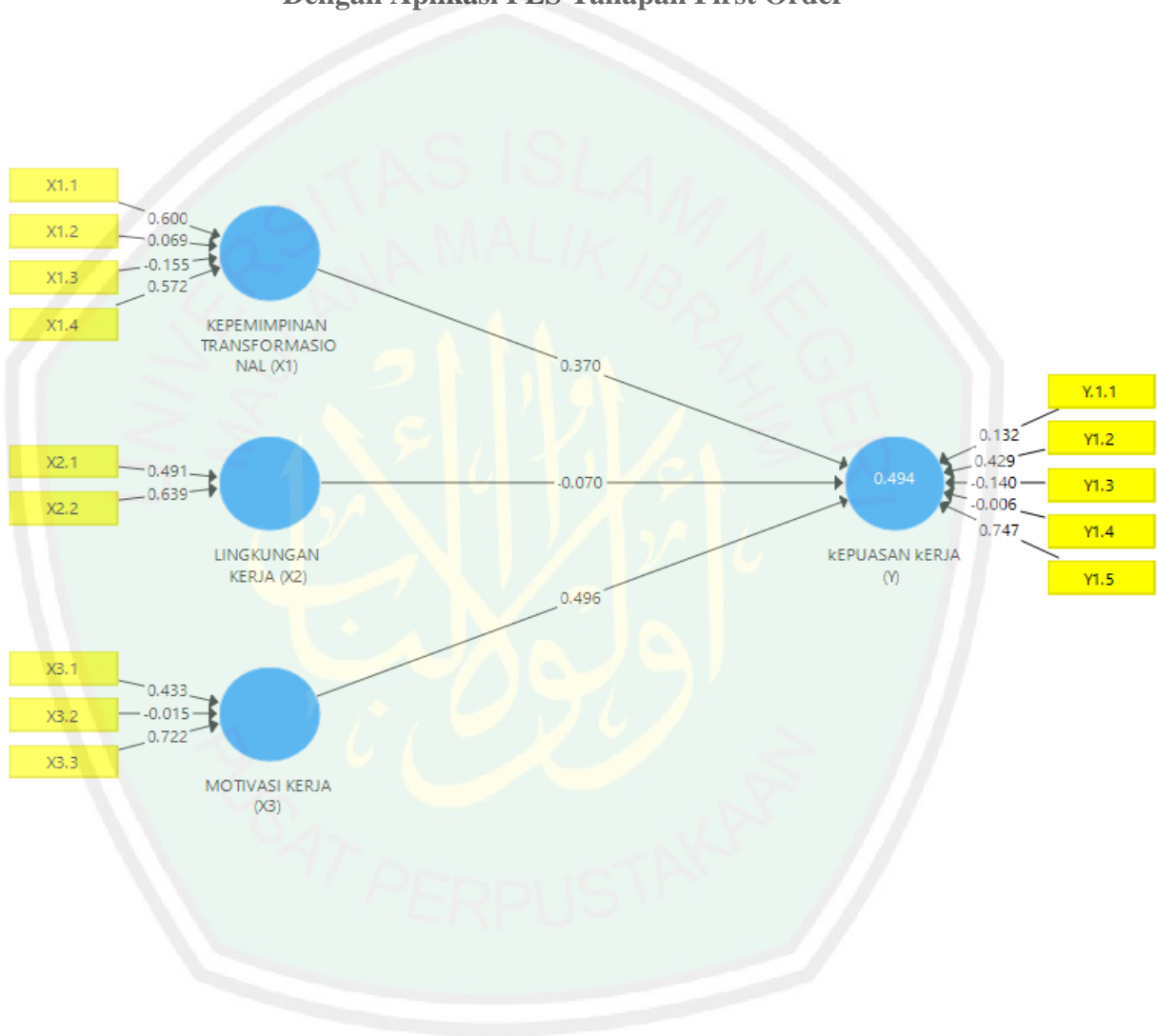
Lampiran 4

Nilai Outer dan Inner Model Pada Run 2 Dengan Aplikasi PLS Tahapan First Order



### Lampiran 3

#### Nilai Outer dan Inner Model Pada Run 3 Dengan Aplikasi PLS Tahapan First Order





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-96/Ps/HM.01/11/2019  
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

06 November 2019

Kepada  
Yth. Kepala MAN 1 Malang

di Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, 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 : Khal Isnaya  
NIM : 17711004  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Dosen Pembimbing : 1. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.  
2. Dr. H. Ach. Sani, M.Si.  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru MAN Kabupaten Malang

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

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*



Direktur,

Umi Sumbulah



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MALANG  
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 MALANG**

Alamat : Jalan Raya Putatlor Gondanglegi (0341) 879741, Kode Pos 65174  
Website : <http://www.mandagi.sch.id>, Email: [infoman1malang@gmail.com](mailto:infoman1malang@gmail.com)

**SURAT KETERANGAN**

Nomor :B- 1172 /Ma.13.35.01/PP.00.6/11/2019

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dr.H.Khairul Anam, M. Ag  
NIP : 196309211994031004  
Jabatan : Kepala Madrasah  
Unit Kerja : MAN 1 Malang

Menunjuk surat dari Direktur Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tanggal 06 November 2019, perihal : Permohonan ijin Penelitian, dengan ini kami menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : Khal Isnaya  
NIM : 17711004  
Universitas : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
Jurusan : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Tema/Judul/Survey/Researsch : ***“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Keuasan kerja Guru MAN Kabupaten Malang”***

Telah Menyelesaikan penelitian di MAN 1 Malang pada 5 – 18 November 2019.  
Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 18 November 2019

Kepala Madrasah



**Khairul Anam**





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-97/Ps/HM.01/11/2019  
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

06 November 2019

Kepada  
Yth. Kepala MAN 2 Malang

di Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, 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 : Khal Isnaya  
NIM : 17711004  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Dosen Pembimbing : 1. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.  
2. Dr. H. Ach. Sani, M.Si.  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru MAN Kabupaten Malang

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

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*



Direktur,

Emi Sumbulah





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MALANG**  
**MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 MALANG**

Jl. Mayor Damar No. 35 PagedanganKec. Turen (0341) 0341823094KodePos 65175  
Email : [man\\_turen@ymail.com](mailto:man_turen@ymail.com) website : [www.man2malang.sch.id](http://www.man2malang.sch.id)

**SURAT KETERANGAN**

Nomor :B-439/Ma.13.35.03/1/PP.00.6/11/2019

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Drs. SAMA'I, M.Ag  
NIP : 19641120 199403 1 001  
Jabatan : Kepala Madrasah Aliyah Negeri Turen  
menerangkan bahwa :  
Nama : KHAL ISNAYA  
Jabatan : Mahasiswi Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Pascasarjana S2

Telah melaksanakan Penelitian berjudul : “ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Guru MAN Kabupaten Malang mulai Tanggal. 5 November s.d 30 November 2019.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Malang, 30 November 2019

Kepala

SAMA'I

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama lengkap : Khal Isnaya

Nim : 17711007

Tempat/ Tanggal Lahir : T. Morawa, 18 Juli 1995

Jenis Kelamin : Perempuan

Tahun Masuk : 2018

Jurusan : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Alamat : Jl. Al-Ikhlâs, No. 01, Gampong Keuramat, Banda Aceh.



No	Pendidikan	Tempat	Tamat Tahun
1.	SD Negeri 105332	Sei Blumei	2007
2.	MTsN 1 Sabang	Sabang	2010
3.	SMAN 1 Sabang	Sabang	2013
4.	UIN Ar-Raniry Banda Aceh Program Studi Manajemen Pendidikan Islam	Banda Aceh	2017
5.	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (Strata dua) Jurusan Pascasarjana Program Magister Manajemen Pendidikan Islam	Kampus 2 Batu	2020