

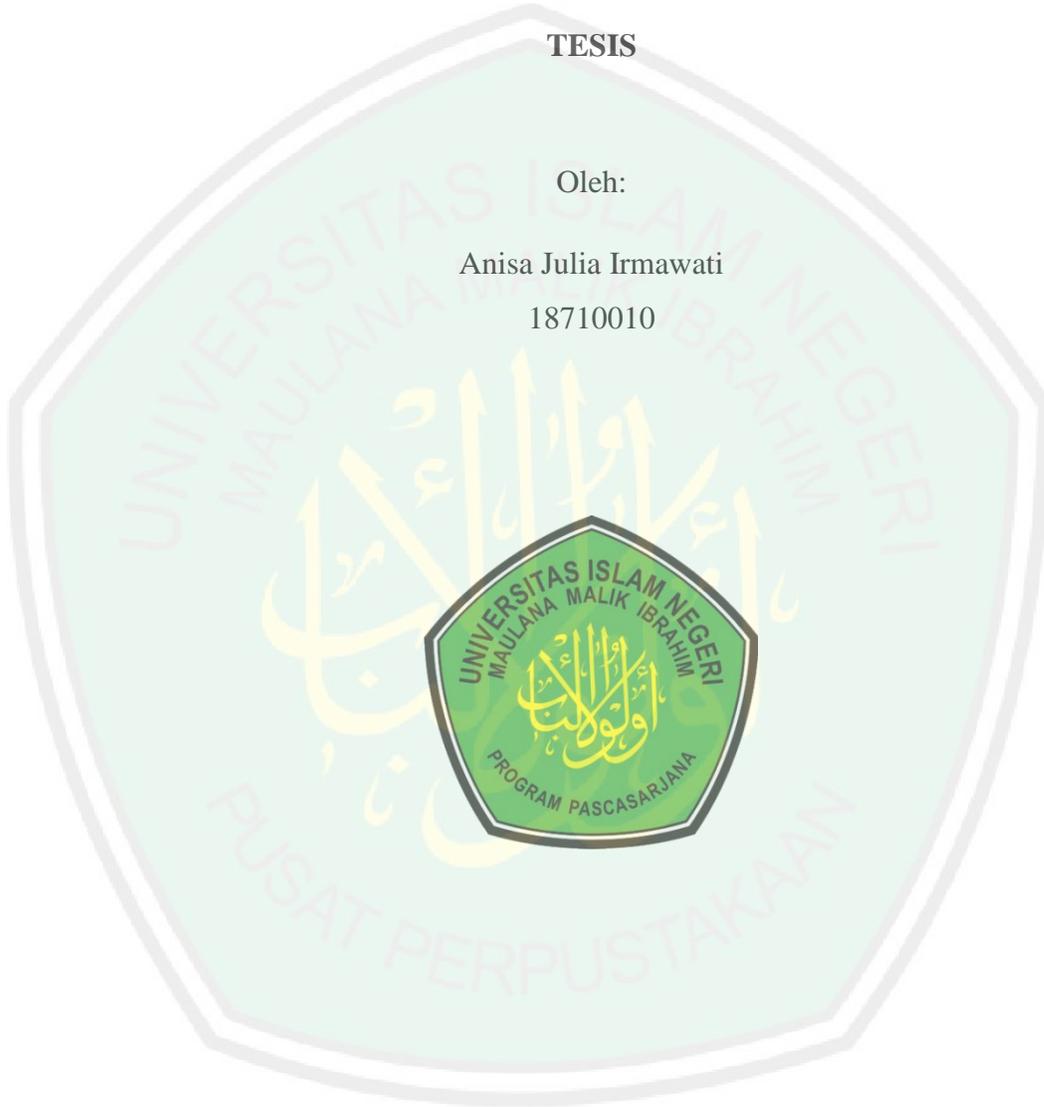
**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPEMIMPINAN
SPIRITUAL KEPALA MADRASAH TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN
KINERJA GURU MAN DI KABUPATEN KEDIRI**

TESIS

Oleh:

Anisa Julia Irmawati

18710010



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2020**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPEMIMPINAN
SPIRITUAL KEPALA MADRASAH, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA GURU MAN DI KABUPATEN KEDIRI**

Tesis

Diajukan kepada

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

Oleh:

Anisa Julia Irmawati

NIM. 18710010

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2020**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Man Di Kabupaten Kediri** ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Malang, 20 Mei 2020

Pembimbing I



Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
NIP. 19720420200121003

Pembimbing II



Dr. Hj. Sri Harini, M.Si
NIP. 19731014200112002

Malang, 20 Mei 2020

Mengetahui,

Ketua Program Magister MPI



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

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Man Di Kabupaten Kediri" ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 26 Juni 2020.

Dewan Penguji,


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


Triyo Supriyatno, M.Ag., Ph.D Ketua Penguji
NIP. 197004272000031001


Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag Pembimbing I
NIP. 19720420200121003


Dr. Hj. Sri Harini, M.Si Pembimbing II
NIP. 19731014200112002

Mengetahui
Direktur Pascasarjana,



Prof. Dr. Hj. Umi Sumbulah, M. Ag
NIP. 19710826 199803 2 002

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS PENELITIAN

Nama : Anisa Julia Irmawati
Nim : 18710010
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI)
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru MAN di Kabupaten Kediri

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

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

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

Malang, 26 Mei 2020

Hormat saya



METERAI
MPEL
177AHF514428592
6000
ANISA JULIA IRMAWATI
NIM: 18710010

PERSEMBAHAN

Dengan Segenap Jiwa dan Ketulusan Hati Saya persembahkan Karya ini Kepada:

1. Orangtua saya yang senantiasa mendukung Bapak Suwarso dan Ibu Ma'rufah yang selalu ada memberi semangat, dukungan finansial dan kasih sayang yang selalu ada. Rasa terimakasih untuk segala sesuatunya.
2. Kakak (Mas Ayik) dan Adik (Reihan) yang memberikan semangat untuk selalu belajar dan menyelesaikan tugas-tugas yang ada.
3. Guru-guru yang tidak bisa disebutkan satu persatu, namun tidak mengurangi rasa hormat dan ta'dhim saya kepada beliau semua yang telah ikhlas dan ridli atas ilmu yang diberikan.
4. Sahabat-sahabat seperjuangan di Program Studi MMPI-C angkatan 2018/2019, terkhusus Mbak Aida yang telah berjuang bersama, Mamak Ayu, Uni Kiya, Jay, Fajri, Mbak Yayuk, Leli yang telah banyak memberi banyak pengalaman serta banyak hal lainnya, Terimakasih
5. Sahabat-sahabat saya di kos Insan Amanah dan sahabat yang ada di Malang walaupun tidak bisa disebutkan satu persatu, terimakasih banyak atas segala bentuk bantuannya dalam menyelesaikan tesis ini.

ABSTRAK

Anisa Julia Irmawati, 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru MAN di Kabupaten Kediri, Tesis Magister, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: I. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag., Pembimbing II. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Spiritual, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru

Pengembangan sebuah kualitas pendidikan menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan pendidikan. Sumber Daya Manusia dalam pendidikan yang berperan penting dalam proses pembelajaran adalah guru, guru merupakan profesi professional diharuskan memiliki kinerja yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: (1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Guru MAN di Kabupaten Kediri; (2) Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Motivasi Kerja Guru MAN di Kabupaten Kediri; (3) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru MAN di Kabupaten Kediri; (4) Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Guru MAN di Kabupaten Kediri; (5) Pengaruh Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru MAN di Kabupaten Kediri; (6) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja Guru MAN di Kabupaten Kediri; (7) Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja Guru MAN di Kabupaten Kediri.

Pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah guru yang telah sertifikasi di MAN 2 Kediri dan MAN 4 Kediri. Sedangkan sampel dalam penelitian ini populasi sebanyak 68 guru. Analisis data menggunakan *Partial Least Square (PLS)* melalui program *Smart PLS* versi 3.0 pengukuran data meliputi *Outer Model* dan *Inner Model*, *Bootstrapping*, serta *Blindfolding*.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dengan *p-value* sebesar $0,015 < 0,05$; (2) Terdapat pengaruh positif kepemimpinan spiritual terhadap motivasi kerja gurunilai *p-value* $0,000 < 0,05$; (3) Terdapat pengaruh yang positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja gurunilai *p-value* $0,001 < 0,05$; (4) Terdapat pengaruh yang positif signifikan antara kepemimpinan spiritual kepala madrasah terhadap kinerja gurunilai *p-value* $0,007 < 0,05$; (5) Terdapat pengaruh positif signifikan motivasi kerja terhadap kinerja gurunilai *p-value* $0,005 < 0,05$; (6) Menunjukkan tidak adanya pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi kerjanilai *p-value* $0,063 > 0,05$; (7) Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru melalui motivasi kerjanilai *p-value* $0,023 < 0,05$.

الملخص

أنيسة جوليا إيروماوتي، ألفينو عشرين. تأثير القيادة التحويلية، والقيادة الروحية لرئيس المدرسة، وتحفيز العمل على أداء جورو مان في ريجنسي كيديري، أطروحة الماجستير، برنامج دراسة إدارة التعليم الإسلامي، خريج جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانغ. المشرف: ط. د. منير العابدين، M.Ag، مشرفاً ثانياً. الدكتورة سري هاريني، M.Si

الكلمات الرئيسية: القيادة التحويلية، والقيادة الروحية، ودوافع العمل، وأداء المعلمين تطوير نوعية التعليم صبح مفتاح النجاح في تحسين التعليم.

الموارد البشرية في التعليم التي تلعب دوراً أساسياً في عملية التعلم للمعلمين، والمعلمون هم المهنة المهنية المطلوبة أن يكون أداء جيداً وإنتاج تعليم جيد وفقاً لحكمي لنوعية التعليم المطلوبة.

يهدف هذا البحث إلى شرح: (1) تأثير القيادة التحويلية على أداء المعلمين في ريجنسي كيديري؛ (2) تأثير القيادة الروحية على أداء المعلمين في ريجنسي كيديري؛ (3) تأثير القيادة التحويلية نحو أداء مدرس في مدرسة الألية كيديري؛ (4) تأثير القيادة الروحية على أداء جورو مان في ريجنسي كيديري؛ (5) تأثير تحفيز عمل المعلمين في ريجنسي كيديري؛ (6) تأثير القيادة التحويلية نحو أداء المعلمين في ريجنسي كيديري؛ (7) تأثير القيادة الروحية على أداء المعلمين في ريجنسي كيديري.

النهج المتبع في هذا البحث هو التحليل الكمي. السكك في هذا البحث المعلمون الذين ينتمون إلى ريجنسي كيديري في ريجنسي كيديري. 4 كيديري. بينما العينات في هذا البحث هي 68 معلمين. تحليل البيانات باستخدام اختبار (ف ل س) من خلال برنامج SPSS. الذكاء الإصدار 3.0 القياسات تشمل نموذج جالغارجيو الطراز الداخلي، بوسترافينج، وعصب العينين.

منتائج هذا البحث أظهرت أن (1) هناك تأثير كبير من القيادة التحويلية ضد المعلمين - قيمة $0.015 \leq 0.05$ ؛ (2) هناك تأثير إيجابي من القيادة الروحية نحو أداء المعلمين - قيمة $0.000 \leq 0.05$ ؛ (3) هناك تأثير إيجابي كبير من القيادة التحويلية مع أداء المعلمين - القيمة $0.001 > 0.05$ ؛ (4) هناك تأثير إيجابي كبير من القيادة الروحية للمدرسة تجاه أداء المعلمين - القيمة $0.007 < 0.05$ ؛ (5) هناك تأثير إيجابي كبير لدوافع العمل نحو أداء المعلمين - القيمة $0.005 < 0.05$ ؛ (6) مما يشير إلى عدم وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية نحو أداء المعلمين في ريجنسي كيديري - القيمة $0.063 > 0.05$ ؛ (7) هناك تأثير غير مباشر للقيادة الروحية نحو أداء المعلمين في ريجنسي كيديري - القيمة $0.023 < 0.05$.

ABSTRACT

Anisa Julia Irmawati, 2020. The Influence of Transformational Leadership, Spiritual Leadership of Madrasah Head, and Work Motivation on the Performance of MAN Teachers in Kediri District, Master's Thesis, Islamic Education Management Study Program, Postgraduate UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor: I. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag., Advisor II. Dr. Hj. Sri Harini, M.Sc.

Keywords: Transformational Leadership, Spiritual Leadership, Work Motivation, and Teacher Performance

The development of educational quality is the key to success in improving education. Human Resources in education that play an important role in the learning process are teachers, teachers are professional professions required to have good performance and produce quality teaching by the provisions to create the desired quality of education. This study aims to explain: (1) The Effect of Transformational Leadership on the Work Motivation of MAN Teachers in Kediri Regency; (2) The Effect of Spiritual Leadership on the Work Motivation of MAN Teachers in Kediri Regency; (3) The Effect of Transformational Leadership on the Performance of MAN Teachers in Kediri Regency; (4) The Effect of Spiritual Leadership on the Performance of MAN Teachers in Kediri Regency; (5) The Effect of Teacher's Work Motivation on MAN Performance of Teachers in Kediri Regency; (6) The Effect of Transformational Leadership on Teacher Performance through the Work Motivation of MAN Teachers in Kediri Regency; (7) Effects of Spiritual Leadership on Teacher Performance through Work Motivation for MAN Teachers in Kediri Regency.

The approach in this research is quantitative. The population in this study were teachers who had been certified at MAN 2 Kediri and MAN 4 Kediri. While the sample in this study a population of 68 teachers. Data analysis using Partial Least Square (PLS) through the Smart PLS version 3.0 data measurement program includes Outer Model and Inner Model, Bootstrapping, and Blindfolding.

From the results of this study indicate that (1) There is a significant influence of transformational leadership on motivation with a p-value of $0.015 < 0.05$; (2) There is a positive influence of spiritual leadership on teacher work motivation p-value of $0,000 < 0.05$; (3) There is a significant positive effect between transformational leadership and teacher performance p-value of $0.001 < 0.05$; (4) There is a significant positive influence between the spiritual leadership of the madrasah head-on teacher performance p-value $0,007 < 0.05$; (5) There is a significant positive effect of work motivation on teacher performance p-value $0,005 < 0.05$; (6) Show that there is no indirect effect of transformational leadership on teacher performance through work motivation p-value $0.063 > 0.05$; (7) There is an indirect effect of spiritual leadership on teacher performance through work motivation p-value of $0.023 < 0.05$

KATA PENGANTAR

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

Puji dan syukur marilah hanya kita panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kita kekuatan iman dan islam, memberikan kesehatan jasmani dan rohani, dan semoga kita termasuk orang-orang yang selamat dan diselamatkan oleh Allah SWT. Sholawat dan salam tetaplah tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah menunjukkan kita kepada jalan yang terang dan mengurai kerumitan hidup menjadi jalan yang amat indah berupa ajaran Agama Islam. Syukur alhamdulillah penulis ucapkan yang akhirnya telah menyelesaikan menyusun dan menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru MAN di Kabupaten Kediri” ini guna memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd).

Disini peneliti ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang tak terhingga yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini. Dengan ucapan *Jazakumullah Ahsanul Jaza'*, khususnya kepada:

1. Bapak dan Ibu tercinta semoga rahmat dan inayah-nya selalu tercurahkan kepada mereka yang telah mendidik, mendoakan dan merawat penulis sejak kecil sampai sekarang dengan penuh rasa cinta dan kasih sayang.
2. Bapak 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.
3. Ibu 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.
 4. Bapak Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak. Selaku ketua Program Studi dan Ibu Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M. Pd seklaku sekretaris Program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Atas segala motivasi, koreksi dan kemudahan layanan selama studi.
 5. Bapak Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag. selaku pembimbing utama dan Ibu Dr. Hj. Sri Harini, M.Si. selaku Pembimbing pendamping yang telah banyak membimbing dan memberikan petunjuk serta pengarahan kepada peneliti dalam menyusun tesis ini.
 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 Stakeholder yang terlibat langsung atau tidak langsung dalam pengambilan data penelitian ini di MAN 2 Kediri dan MAN 4 Kediri.

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 berdoa 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.

Malang, 26 Mei 2020

Peneliti

Anisa Julia Irmawati

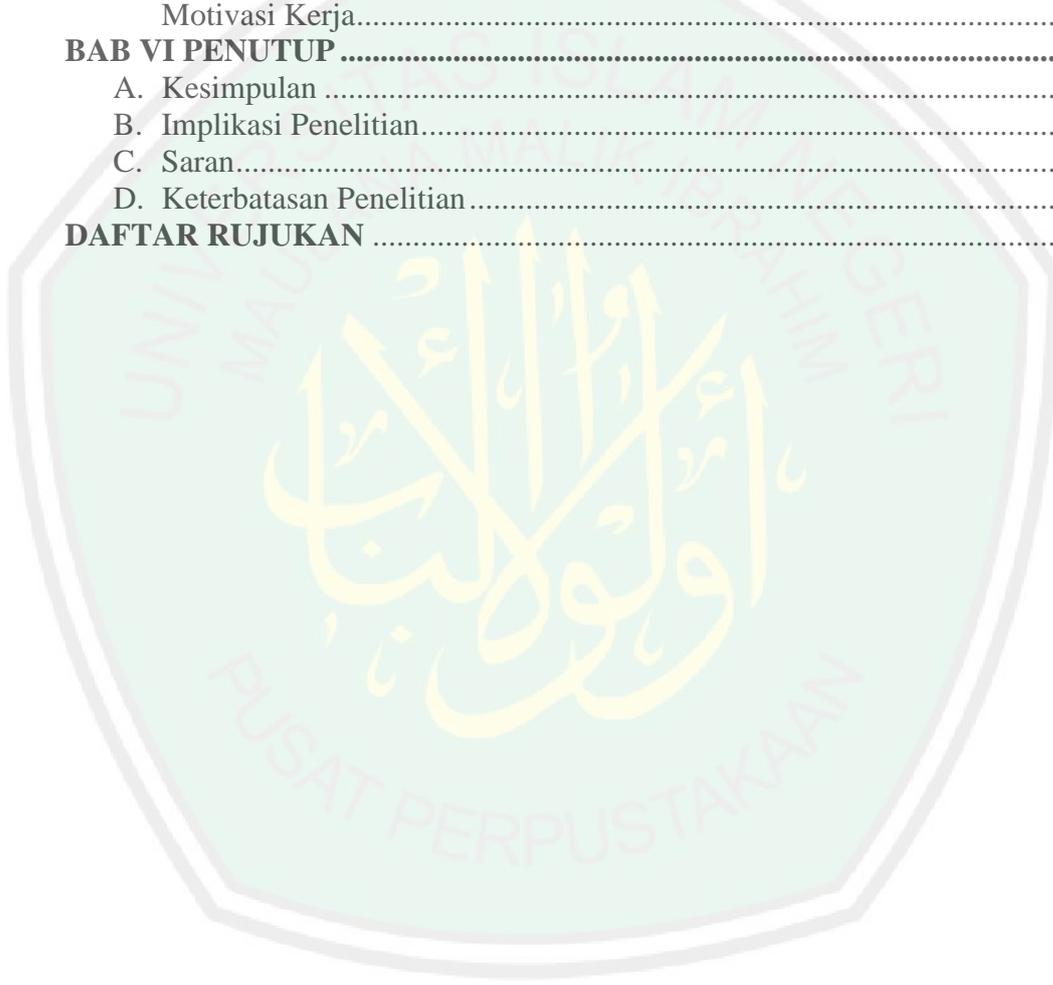
NIM: 18710010



DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS	iii
SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS PENELITIAN	iv
PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian	12
E. Hipotesis Penelitian.....	13
F. Asumsi penelitian.....	14
G. Ruang Lingkup Penelitian.....	15
H. Originalitas Penelitian	16
I. Definisi Operasional.....	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA	23
A. Kepemimpinan Transaformasional	23
B. Kepemimpinan Spiritual	32
C. Motivasi Kerja.....	43
D. Kinerja Guru.....	51
E. Kerangka Pikir	59
BAB III METODE PENELITIAN	68
A. Pendekatan dan Jenis penelitian.....	68
B. Variabel Penelitian	69
C. Populasi Sampel.....	70
D. Pengumpulan Data	71
E. Instrumen Penelitian	73
F. Uji Validitas dan Reliabilitas	78
G. Analisis Data.....	79
BAB IV HASIL PENELITIAN	90
A. Lokasi Penelitian.....	90
B. Gambaran Umum Responden	92
C. Deskripsi Variabel Penelitian	94
D. Pengujian Outer Model	100
E. Uji <i>Convergent Validity</i>	100
F. Uji <i>Convergent Validity</i> Setelah Modifikasi.....	105
G. Uji <i>Average Variance Extracted</i>	107
H. Uji <i>Discriminant Validity</i>	108
I. Uji <i>Discriminant Validity</i> Setelah Modifikasi	112
J. Uji <i>Composite Reliability</i>	114

K. Uji <i>Cronbach Alpha</i>	115
L. Analisa Inner Model	116
M. Hasil <i>Bootstrapping</i>	121
BAB V PEMBAHASAN	128
A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Guru ..	128
B. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Motivasi Kerja Guru	131
C. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru	133
D. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Guru	136
E. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru	138
F. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja	141
G. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja	143
BAB VI PENUTUP	146
A. Kesimpulan	146
B. Implikasi Penelitian	150
C. Saran	155
D. Keterbatasan Penelitian	156
DAFTAR RUJUKAN	157



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Ruang Lingkup Penelitian.....	15
Tabel 1.2 Originalitas Peneliti dengan Penelitian Sebelumnya	19
Tabel 3.1 Populasi Guru MAN di Kabupaten Kediri.....	71
Tabel 3.2 Alternatif Jawaban	74
Tabel 3.3 Variabel dan Indikator Penelitian	74
Tabel 3.4 Kriteria Penilaian PLS	88
Tabel 4.1 Distribusi Jenis Kelamin Responden MAN 2.....	93
Tabel 4.2 Distribusi Jenis Kelamin Responden MAN 4.....	93
Tabel 4.3 Distribusi Jawaban Guru terhadap Kepemimpinan Transformasional	94
Tabel 4.4 Distribusi Jawaban Guru terhadap Kepemimpinan Spiritual.....	96
Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Guru terhadap Motivasi.....	97
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Guru terhadap Kinerja Guru.....	98
Tabel 4.7 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	107
Tabel 4.8 Nilai <i>Discriminant Validity</i> Kepemimpinan Transformasional.....	108
Tabel 4.9 Nilai <i>Discriminant Validity</i> Kepemimpinan Spiritual	109
Tabel 4.10 Nilai <i>Discriminant Validity</i> Motivasi.....	110
Tabel 4.11 Nilai <i>Discriminant Validity</i> Kinerja Guru.....	111
Tabel 4.12 Nilai <i>Discriminant Validity</i> X ₁ , X ₂ , Z, dan Y	112
Tabel 4.13 Nilai <i>Composite Reliability</i>	115
Tabel 4.14 Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	115
Tabel 4.15 Nilai R Square.....	116
Tabel 4.16 Total <i>Construct Crossvalidated Redudancy</i>	117
Tabel 4.17 <i>Construct Crossvalidated Communalilty</i>	117
Tabel 4.18 Total <i>Indicator Crossvalidated Redudancy</i>	118
Tabel 4.19 Total <i>Indicator Crossvalidated Communalilty</i>	119
Tabel 4.20 Hasil F ² untuk <i>Effect Size</i>	123
Tabel 4.21 Pengaruh Langsung.....	124

Tabel 4.22 Pengaruh Tidak Langsung	125
Tabel 4.23 Pengaruh Spesifik Tidak Langsung	126
Tabel 4.24 Hubungan Total.....	123



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Konseptual Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Spiritual, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru	67
Gambar 3.1 Model Konseptual Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Spiritual, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru	70
Gambar 3.2 Pengujian Relevansi Outer Loading	81
Gambar 3.3 Menilai Tingkat <i>Collinearity</i> dalam Model Pengukuran Formatif	84
Gambar 3.4 <i>Significance & Relevance of Outer Weight</i>	85
Gambar 3.5 Prosedur Model Pengukuran Struktur	86
Gambar 4.1 Grafik Jenis Kelamin Responden MAN 2.....	93
Gambar 4.2 Grafik Jenis Kelamin Responden MAN 4.....	94
Gambar 4.3 Model Smart PLS Pertama	101
Gambar 4.4 Output X ₁ (Kepemimpinan Transformasional)	102
Gambar 4.5 Output X ₂ (Kepemimpinan Spiritual)	103
Gambar 4.6 Output Z (Motivasi)	104
Gambar 4.7 Output Y (Kinerja Guru)	105
Gambar 4.8 Model Smart PLS Kedua.....	106
Gambar 4.9 <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	108
Gambar 4.10 Model Setelah Modifikasi	114
Gambar 4.11 Hasil Bootstrapping.....	122

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengembangan sebuah kualitas pendidikan menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan pendidikan. Mengingat pentingnya pendidikan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Mencerdaskan kehidupan bangsa dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Sistem Pendidikan Nasional BAB III Pasal 3 Dijelaskan : “Bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk wadah serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab”.

Selain tujuan dari Undang-Undang tentang kualitas pendidikan guna mencerdaskan kehidupan bangsa, menjadi sekolah harapan bagi masyarakat menjadikan kepala sekolah dan staffnya selalu berupaya untuk memberikan kualitas terbaik kepada masyarakat melalui program dan pelayanan yang diberikan di sekolah. Menghasilkan output dengan kualitas dan kuantitas yang baik merupakan harapan sebuah lembaga atau sekolah. Dalam usaha tercapainya mutu pendidikan yang diinginkan peran Sumber Daya Manusia (SDM) harus

diprioritaskan, lebih lagi dalam menghadapi kemajuan teknologi di era masa kini. Sumber Daya Manusia dalam pendidikan yang berperan penting dalam proses pembelajaran adalah guru, guru merupakan profesi professional diharuskan memiliki kinerja yang baik dan menghasilkan kualitas mengajar yang sesuai dengan ketentuan guna terciptanya kualitas pendidikan yang diinginkan.

Dalam Pasal 39 ayat (2) UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.¹ Dalam penjelasan tersebut jelas disebutkan bahwa dari kinerja guru proses belajar mengajar berlangsung dan dari proses tersebut tujuan pendidikan tercapai. Menjadi komponen paling berpengaruh terhadap kualitas pendidikan yang diinginkan. Dari hasil kinerja guru yang baik akan menghasilkan proses belajar yang menyenangkan dan akan mempengaruhi keberhasilan siswa dalam belajar serta meningkatkan kualitas output dari sekolah.

Ukuran kinerja guru terlihat dari tanggung jawab guru sebagai pendidik dalam menjalankan amanah dalam memberikan pendidikan kepada peserta didik. Kinerja guru yang diartikan sebagai keberhasilan atau pencapaian dari tanggung jawab yang dimiliki sebagai pendidik menjadikan guru harus lebih meningkatkan kualitas kerjanya. Kinerja yang dihasilkan guru dalam proses belajar mengajar dapat dilihat dari kegiatan belajar mulai dari perencanaan pembelajaran hingga evaluasi. Guru yang memiliki kinerja baik akan terlihat

¹ UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
https://kelembagaan.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2016/08/UU_no_20_th_2003.pdf

dari bagaimana seorang guru menjelaskan pelajaran dengan baik, menumbuhkan motivasi siswa dan mengarahkan siswa dalam pelajaran yang menyenangkan. Mengenai kualitas kinerja yang memang harus dimaksimalkan QS At-Taubah ayat 105 menjelaskan tentang kinerja, sebagai berikut :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

“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.”

Seorang guru yang menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan harus mendapat perhatian lebih, pertama dan utama, figure seorang guru dalam kaitannya disini akan menjadi sorotan strategis ketika berbicara masalah pendidikan. Kinerja guru yang merupakan tingkat keberhasilan seorang guru sebagai pendidik atau kelompok dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan.² Dapat mengendalikan proses pembelajaran di dalam kelas menjadikan seorang guru sebagai peran utama dalam pembangunan pendidikan dan juga menentukan keberhasilan peserta didik melalui pendidikan.³ Dengan kualitas mengajar guru dalam proses belajar mengajar yang baik

² Barnawi & Mohammad Arifin. Kinerja Guru Profesional: Instrumen Pembinaan, Peningkatan & Penilaian, (Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2009), 13

³ Manik, Ester & Kamal Bustomi. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMPN 3 Ranekek, Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. %, No. 2, Oktober 2011, 97-107

menjadi sebuah hasil dari kinerja seorang guru dalam peningkatan mutu pendidikan.

Guru sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) dan seorang pendidik yang mempunyai peran dalam mewujudkan peningkatan mutu dari pendidikan perlu mendapat pengembangan kualitas. Pengembangan profesi guru yang dapat dilakukan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam sekolah adalah dengan melakukan kegiatan dan memberi wadah pembinaan dalam meng-*upgrade* kualitas mengajar.⁴ Kenyataan menunjukkan bahwa adanya kemajuan sekolah ditentukan oleh pengembangan profesi guru di sekolah. Menurut analisis Nata sebagai berikut:⁵ (1) Pembinaan tenaga guru yang profesional perlu dilakukan karena guru yang profesional adalah yang akan mendukung peningkatan mutu pendidikan; (2) Guru profesional dalam pandangan Islam harus memiliki kompetensi yang pedagogik, kepribadian, sosial, dan akademik berdasar visi dan spirit ajaran Islam dalam mencapai mutu pendidikan yang berkualitas; (3) Dalam meningkatkan mutu profesional, perlu dipertimbangkan untuk menghidupkan kembali sekolah-sekolah keguruan. Dengan peningkatan profesi guru yang akan mempengaruhi kinerja guru akan semakin baik.

Berkaitan dengan mutu pendidikan pada saat ini. Indonesia masih terus berbenah dalam mencapai kualitas pendidikan yang diharapkan. Melihat realita dunia pendidikan yang masih perlu perhatian lebih dalam setiap jenjang pendidikan. Berbagai usaha dalam meningkatkan kualitas pendidikan telah dilakukan antara lain dengan melakukan berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan

⁴ Kompri, *Manajemen Pendidikan: Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 162

⁵ Nata, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), 231

prasarana pendidikan. Adanya pengembangan profesi guru dalam mencapai tujuan untuk meningkatkan kinerja yang akan berdampak pada kualitas pendidikan nyatanya masih belum memenuhi tercapainya mutu pendidikan yang diharapkan di Indonesia.

Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) beberapa tahun terakhir menunjukkan kompetensi guru Indonesia rendah. peringkat rendah Indonesia dalam beberapa pemeringkatan dunia tentang kemampuan siswa dalam bidang membaca, matematika, dan sains juga secara tidak langsung menunjukkan masih kurangnya kompetensi guru. Rata-rata nasional hasil UKG 2015 bidang pedagogik dan professional adalah 53,02. Untuk kompetensi bidang pedagogik saja, rata-rata nasionalnya hanya 48,94 yakni berada di bawah standar kompetensi minimal (SKM), yaitu 55.⁶

Adapun survei kemampuan pelajar yang dirilis oleh Programme for International Student Assessment (PISA), pada Selasa (3/12) di Paris menempatkan Indonesia di peringkat ke-72 dari 77 negara. Data ini menunjukkan posisi Indonesia yang terletak di peringkat 6 terbawah yang masih jauh dengan negara-negara tetangga seperti Malaysia di peringkat ke-56 dan Brunei Darussalam. Survei PISA merupakan rujukan dalam menilai kualitas pendidikan di dunia, yang menilai kemampuan membaca, matematika, dan sains. Hasil penelitian PISA menunjukkan bahwa Indonesia mendapat angka 371 untuk kategori membaca, 379 untuk matematika, dan 396 untuk ilmu pengetahuan (sains). Dalam beberapa pengamat pendidikan Budi Trikoyanto, setidaknya ada tiga masalah yang masih membelenggu pendidikan Indonesia : (1) Kualitas

⁶ Buya Jilan, *Permasalahan Guru di Indonesia*, (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2018) diakses 3 Januari 2020

pengajar; (2) Sistem pendidikan yang membelenggu; (3) Lembaga pendidikan perlu pembenahan.⁷

Dari beberapa survei dan hasil uji kompetensi guru menunjukkan bahwa kinerja guru yang masih perlu perhatian lebih. Berkaitan dengan mutu pendidikan yang masih perlu ditingkatkan melalui pengembangan kualitas kinerja guru yang tidak hanya dipengaruhi oleh profesionalisme guru saja, melainkan beberapa hal yang lain juga menjadi pengaruh terhadap kualitas kinerja guru. Selain kemampuan profesional guru yang menjadi faktor dalam meningkatkan kinerja faktor adanya kepemimpinan kepala madrasah sebagai pemimpin (*leader*) juga menjadi faktor yang mempengaruhi kualitas kinerja seorang guru. Menurut Suyati, dalam organisasi sekolah pemimpin adalah kepala madrasah yang mampu meningkatkan kinerjanya untuk tujuan sekolah dengan memotivasi guru agar menghasilkan kinerja yang maksimal dalam mencapai tujuan meningkatkan kualitas pendidikan.⁸

Seorang guru yang merupakan sumber daya manusia yang keberadaannya menentukan keberhasilan program pendidikan, yang akan bekerja secara profesional bilamana memiliki serangkaian kemampuan serta motivasi dalam melaksanakan tugasnya.⁹ Dalam kaitannya dijelaskan bahwa terdapat relevansi antara keduanya, ketika seorang guru memiliki kemampuan yang memadai namun tidak diimbangi dengan adanya motivasi yang tinggi tidak akan menghasilkan kinerja yang maksimal, dan sebaliknya. Oleh sebab itu

⁷Detik.com Online. Peringkat 6 Terbawah, Indonesia Diminta Tinggalkan Sistem Pendidikan “Feodalistik”, (Jumat, 06 Desember 2019) diakses pada 3 Januari 2020

⁸ Suyati, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru yang Dimoderasi Oleh Iklim Sekolah di MTS Se Kecamatan Winong Kabupaten Pati*, (Pascasarjana, Universitas Stikubank Semarang), 2

⁹ Isjoni, *Guru Sebagai Motivator Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009),60

ketika kinerja guru sebagai penentu dalam keberhasilan pendidikan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Maka memperhatikan serta menetapkan motivasi yang dapat memberi dorongan dalam terciptanya kinerja yang baik perlu dilakukan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin.

Motivasi yang dimiliki seorang guru baik dari dalam maupun dari luar akan memberikan pengaruh terhadap kinerja yang akan dihasilkan oleh guru. Motivasi merupakan awal dari suatu aktifitas kejiwaan manusia yang diawali dengan suatu kondisi sadar dan terjaga. Motivasi juga dapat dipandang sebagai sebuah dorongan mental dalam menggerakkan serta mengarahkan perilaku seseorang.¹⁰ Motivasi diberikan sebagai upaya dalam memelihara semangat kerja karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya sesuai dan optimal. Dalam memotivasi anggotanya seorang pemimpin dihadapkan pada dua hal yang mempengaruhi orang dalam pekerjaan, yaitu kemauan dan kemampuan, yang mana kemauan dapat teratasi dengan pemberian motivasi sedangkan kemampuan dapat diatasi dengan diklat. Dengan demikian adanya motivasi memberi pengaruh terhadap kinerja.¹¹

Kepemimpinan pendidikan merupakan pemimpin (*leader*) dari sebuah lembaga pendidikan, dimana tanpa adanya kehadiran seorang pemimpin proses pendidikan tidak akan berjalan efektif.¹² Seorang pemimpin identik dengan melakukan sebuah perubahan dimana salah satu tanggung jawab kepemimpinan yang paling penting. Pemimpin yang efektif sangat dibutuhkan dalam

¹⁰ Tikno Lensufiie, *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa* (Jakarta: Erlangga, 2010), hlm 201

¹¹ Husain Usman, *Manajemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm 245

¹² Abd. Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan & Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 114

meretavilisasikan sebuah organisasi dan memberi kemudahan untuk beradaptasi terhadap sebuah lingkungan yang nantinya akan berubah.¹³ Dalam mewujudkan suatu tujuan tentang kualitas pendidikan disini kepala sekolah mempunyai pengaruh yang besar dalam melaksanakan proses mengelola sebuah lembaga tersebut.

Bagaimana cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya yang akan berdampak terhadap kinerja seorang guru. Memberi dorongan motivasi yangmana akan mempengaruhi kinerja guru selain kemampuan yang dimilikinya. Motivasi kerja seorang guru yang didukung oleh kepemimpinan kepala madrasah akan memberi pengaruh kepada seorang guru dalam melaksanakan tugasnya yang akan berdampak pada hasil kinerja yang diinginkan.¹⁴ Kepala madrasah yang memiliki peran serta kedudukan dalam memberi pengaruh kepada setiap anggotanya perlu memaknai tugasnya dalam memberi motivasi warga sekolah dalam menghasilkan kinerja yang maksimal.

Sebagai seorang pemimpin (*leader*) yang memiliki peranan penting dalam proses tercapainya tujuan pendidikan menjadikan kepala madrasah memiliki kedudukan yang penting dan strategis dalam mengelola dan mencapai tujuan yang diinginkan. Dari beberapa jenis kepemimpinan yang ada kepemimpinan transformasional dan spiritual menjadi topik dalam kajian penelitian ini, karena kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja dengan usaha dari pimpinan dan bawahan untuk mencapai

¹³ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, terj. Budi Supriyanto (Cet. I: Jakarta: PT Indeks, 2005), hlm: 328

¹⁴ Anik Hendrawati & Lantip D.P, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Budaya Sekolah Terhadap Prestasi Belajar* (Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Vol. 3, No. 2, September 2015), 5

tingkat moralitas serta motivasi yang lebih tinggi.¹⁵ Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin membangun kepercayaan serta mendukung pengikut untuk mengekspresikan segenap potensi yang ada dalam dirinya.¹⁶

Di MAN 2 & MAN 4 Kediri mengindikasikan adanya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dengan pendekatan atau jenis kepemimpinan spiritual dan transformasional. Seperti yang kita ketahui bahwa Madrasah Aliyah Negeri merupakan sekolah dengan menerapkan nilai-nilai agama islam sebagai dasar dalam pelaksanaan dan pembelajaran yang ada sehingga kuat akan spiritualisme dari seorang pemimpin yang akan berpengaruh terhadap stake holder nya.

Sedangkan dalam kepemimpinan spiritual dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang sangat menjaga nilai etis serta menjunjung nilai-nilai spiritual dalam melakukan kepemimpinannya.¹⁷ Dimana, dalam melakukan pekerjaan dengan cara memuaskan hati melalui pemberdayaan serta memulihkan dan menguntungkan bagi setiap pelakunya. Melalui kepemimpinan yang tidak hanya memikirkan tujuan visioner individu saja melainkan tujuan kelompok serta menguntungkan bagi setiap pelaku (pemimpin dan *stakeholder*) tersebut yang akan berdampak terhadap motivasi serta kinerja guru.

Adapun hasil penelitian tentang kepemimpinan transformasional sebagai salah satu faktor meningkatkan kinerja guru adalah penelitian yang dilakukan Tokhibin menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi

¹⁵ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi Dibidang Pendidikan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), 59

¹⁶ Tikno Lensifiie, *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa....*, hlm 82

¹⁷ Imam Muslimin, *Pemimpin Perubahan: Model Kepemimpinan dalam Transisi Perubahan Kelembagaan*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2013), 71

kinerja guru.¹⁸ Hasil penelitian Susmiyati menyatakan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah yang transformatif dapat mengintegrasikan pandangan-pandangan kreatif, ketekunan dan energy dan memberi pengalaman bagi guru dalam perkembangan kemajuan pendidikan.¹⁹

Berbanding dengan penelitian yang dilakukan oleh Badrus menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja guru. Walaupun tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, gambaran kepemimpinan transformasional yang dipersepsikan oleh responden tergolong memiliki kategori tinggi.²⁰

Melalui kepemimpinan spiritual dimana pemimpin dapat membangkitkan, memengaruhi serta menggerakkan dengan mengimplementasikan nilai serta sifat ketuhanan dalam melaksanakan proses pendidikan menuju tercapainya kualitas pendidikan yang diharapkan. Dalam penelitian yang dilakukan Agustina menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memberi pengaruh terhadap kinerja guru.²¹

Namun terdapat penelitian yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru. Hal ini dipengaruhi oleh persepsi terhadap kepemimpinan organisasi. Hal ini

¹⁸ Tokhibin & Wuradji, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kompetensi, Motivasi dan Kedisiplinan Guru Terhadap Kinerja Guru SMK*, (Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Vol. 1, Nomor 2, 2013)

¹⁹ Susmiyati, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung*, (Episteme, Vol. 11, No. 1, Juni 2016), 195.

²⁰ Ahmad Badrus Hisbullah, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah ...*, hlm 121

²¹ Agustina, *Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru*, (Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma, Depok), 150

menunjukkan bahwa pemimpin (kepala sekolah) bersama guru melakukan tugas dan tanggung jawab yang diembankan Yayasan kepada organisasi. Hal lain yang membuat tidak adanya pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru adalah hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah bahwa faktor masa kepemimpinan yang terlalu lama membuat guru memiliki persepsi negatif sehingga guru lebih mengejar insentif yang tinggi yaitu sertifikasi guru dan mengakibatkan tugas yang diberikan kepada guru tidak berjalan dengan baik. Masa kepemimpinan yang cukup lama.²²

B. Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru MAN di kabupaten Kediri?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap motivasi kerja guru MAN di kabupaten Kediri ?
3. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru MAN di kabupaten Kediri ?
4. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru MAN di kabupaten Kediri ?
5. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja guru terhadap kinerja guru MAN di kabupaten Kediri ?
6. Apakah ada pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru ?

²² Agustina N.K, *Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru*, (Jurnal Psikologi Vol. 10, No. 2, Desember 2017).

7. Apakah ada pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru ?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan spiritual kepala madrasah terhadap motivasi dan kinerja guru MAN di Kabupaten Kediri. Sedangkan secara khusus adapun tujuan penelitian ini guna menjelaskan:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru MAN di kabupaten Kediri
2. Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap motivasi kerja guru MAN di kabupaten Kediri
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru MAN di kabupaten Kediri
4. Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja MAN di kabupaten Kediri
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN di kabupaten Kediri
6. Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru MAN di kabupaten Kediri
7. Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru MAN di kabupaten Kediri

D. Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis diharapkan dari hasil penelitian ini bermanfaat bagi sambungan pemikiran dan pengembangan khasanah ilmu pengetahuan khususnya dalam menambahkan referensi serta informasi dunia pendidikan mengenai manajemen, kepemimpinan, motivasi serta kinerja guru.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan memberi manfaat praktis kepada berbagai pihak antara lain:

a. Bagi Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat serta informasi kepada lembaga pendidikan sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru.

b. Bagi Guru

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan tambahan sebagai informasi dan masukan dalam mengupayakan peningkatan motivasi dan kinerja guru.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi tambahan referensi serta informasi sebagai penyempurna dalam penelitian ini.

E. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis dalam penelitian ini antara lain:

1. Ada pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru MAN di kabupaten Kediri

2. Ada pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan spiritual terhadap motivasi kerja guru MAN di kabupaten Kediri
3. Ada pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru MAN di kabupaten Kediri
4. Ada pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru MAN di kabupaten Kediri
5. Ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN di kabupaten Kediri
6. Ada pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru MAN di kabupaten Kediri
7. Ada pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru MAN di kabupaten Kediri

F. Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian merupakan anggapan dasar yang dijadikan sebagai kerangka berfikir pada suatu penelitian yang dilakukan. Asumsi yang pada umumnya dipegang atau dipercaya tentang hubungan sebab akibat yang juga harus diperhitungkan. Untuk mengetahui asumsi penelitian yang akan dilakukan ini, diantaranya ialah *pertama*, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru diluar variabel penelitian dianggap konstan. *Kedua*, gambaran tentang kepemimpinan transformasional, kepemimpinan spiritual, motivasi kerja dan kinerja guru pada kondisi obyek penelitian yang dapat diamati, dialami, dan dirasakan guru pada lokasi penelitian. Dengan demikian jawaban yang diberikan oleh responden merupakan jawaban yang obyektif

terhadap situasi dan kondisi yang ada di lokasi penelitian merupakan keadaan yang sebenarnya. *Ketiga*, pada saat pengisian angket tidak ada perasaan tertekaan dan keadaan paksaan sehingga jawaban dalam pengisian angket obyektif.

G. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini merupakan suatu batasan yang memudahkan dilaksanakannya penelitian agar lebih efektif dan efisien serta membatasi agar tidak terjadi pembahasan yang meluas atau menyimpang dalam penelitian. Maka ruang lingkup dalam penelitian ini dibatasi pada: (1) lokasi penelitian; (2) variabel penelitian

1. Penelitian ini dilaksanakan di 5 Madrasah Aliyah Negeri yang ada di kabupaten Kediri, yaitu: MAN 2 Kediri, MAN 3 Kediri, MAN 4 Kediri.
2. Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel bebas, satu variabel intervening, dan satu variabel terikat. Adapun penjabaran variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 1.1 Ruang Lingkup Penelitian

No	Variabel Penelitian	Indikator Penelitian
1.	Kepemimpinan Transformasional (Bernard M. Bass, 1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Idealized Influence</i> (Karisma) 2. <i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Ispirasional) 3. <i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual) 4. <i>Individual Consideration</i> (Pertimbangan Individual)
2.	Kepemimpinan Spiritual (Louis. W. Fry, 2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi 2. Keyakinan/ Harapan

		3. Cinta altruistik
3.	Motivasi Kerja (McClelland, 1961)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan akan prestasi <ol style="list-style-type: none"> a) Mengatur tugas dengan baik b) Memiliki figure c) Menjaga citra d) Berpikir realistis 2. Kebutuhan akan kekuasaan <ol style="list-style-type: none"> a) Mempunyai pengaruh b) Mengendalikan orang lain c) Suka memberi saran 3. Kebutuhan akan afiliasi <ol style="list-style-type: none"> a) Ingin diterima orang lain b) Menjaga persahabatan c) Bekerjasama
4.	Kinerja Guru (Pedoman pelaksanaan Kinerja Guru Oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP), 2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan Pembelajaran 2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran 3. Penilaian Pembelajaran

H. Originalitas Penelitian

Pada bagian ini, peneliti menyajikan adanya perbedaan dan persamaan dalam bidang kajian yang diteliti antara peneliti dengan peneliti-peneliti sebelumnya. Hal ini perlu dikemukakan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap beberapa hal yang sama. Dengan demikian akan diketahui sisi-sisi apa yang membedakan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu. Penelitian-penelitian ini adalah:

Penelitian yang dilakukan Ahmad Badrus Hisbullah, dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) Apakah kepemimpinan transformasional kepala madrasah berpengaruh terhadap kepuasan kerja; (2) Apakah kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru; (3) Bagaimana pengaruh kepemimpinan

transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun penemuan dalam penelitian ini adalah (1) Ada pengaruh yang positif signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerja; (2) Tidak ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru, namun pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja guru terdapat pengaruh positif signifikan; (3) Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.²³

Penelitian yang dilakukan Septi Andriani yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional dengan sampel sebanyak 193 orang. Menunjukkan hasil bahwa (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMKN di Kota Palembang; (2) Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru; (3) Kepemimpinan transformasional secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kota Palembang.²⁴

Nur Hasanah Ismatullah melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui (1) Bagaimana kepemimpinan spiritual kepala sekolah mempengaruhi disiplin kerja guru di MTs se-Kota Sukabumi; (2)

²³ Ahmad Badrus Hisbullah, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Guru: Studi Kasus di MTS Negeri se-Kota Kediri*, (Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2017): Tesis tidak diterbitkan.

²⁴ Septi Andriani, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Di Kota Palembang*, (Palembang: PPS Universitas PGRI Palembang, 2018): Tesis tidak diterbitkan

Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja guru; (3) Mengetahui pengaruh kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja guru di MTs se-kota Sukabumi. Adapun hasil dari penelitian ini memberi gambaran bahwa (1) kepemimpinan spiritual memberikan pengaruh yang signifikan dengan kategori sedang terhadap disiplin kerja guru; (2) motivasi kerja memberikan pengaruh signifikan dengan kategori sedang terhadap disiplin kerja guru; (3) kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan motivasi kerja memberikan pengaruh signifikan dengan kategori sedang terhadap disiplin kerja guru.²⁵

Agustina N. Kakiay melakukan penelitian dengan tujuan mengungkap pengaruh antara kepemimpinan spiritual dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Menggunakan metode kuantitatif dengan pengambilan sampel jenuh dan jumlah sampel sebanyak 30 orang guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja disebabkan faktor masa kepemimpinan, persepsi guru, intensif, sertifikasi; (2) adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja; (3) adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan spiritual dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.²⁶

Moh. Nasir dalam penelitiannya dengan menggunakan empat variabel yaitu lingkungan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan kinerja guru sebagai variabel terikat.

Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 100

²⁵ Nur Hasanah Ismatullah, *Pengaruh spiritual Leadership Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah se-kota Sukabumi*, (Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia).

²⁶ Agustina N.K, *Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru*, (Jurnal Psikologi Vol. 10, No. 2, Desember 2017).

orang guru. Dengan menggunakan tujuh rumusan masalah dalam penelitiannya. Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara motivasi dengan kinerja guru.²⁷

Penelitian yang dilakukan oleh Hafidz Manaf Muhajir dimana dalam penelitiannya bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif dengan populasi berjumlah 1021 orang dan sampel sebanyak 91 orang. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.²⁸

Tabel 1.2 Originalitas Peneliti dengan Peneliti Sebelumnya

No.	Nama peneliti, judul dan tahun penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas
1.	Ahmad Badrus Hisbullah, (2017).	<ul style="list-style-type: none"> - Meneliti kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas - Kinerja guru sebagai variabel terikat 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan spiritual sebagai variabel bebas terhadap kinerja sebagai variabel terikat dan motivasi sebagai variabel intervening - Lokasi penelitian di MAN yang
2.	Septi Andriani, (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas - Kinerja guru 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi digunakan sebagai variabel bebas dalam penelitian ini 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokasi penelitian di MAN yang

²⁷ Moh. Nasir, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Guru MA di Pulau Bawean* (Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2018).

²⁸ Hafidz Manaf Muhajir, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Teamwork Terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo* (Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2015)

		sebagai variabel terikat		ada di Kabupaten Kediri
3.	Nur Hasanah Ismatullah,	- Meneliti pengaruh kepemimpinan spiritual sebagai variabel bebas	- Pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja guru	- Penelitian berfokus pada empat variabel diantaranya 2 variabel bebas, 1 variabel intervensi dan 1 variabel terikat
4.	Agustina N. Kakiy, (2017)	- Meneliti pengaruh kepemimpinan spiritual sebagai variabel bebas - Kinerja guru sebagai variabel terikat	- Kepuasan kerja sebagai variabel bebas yang mempengaruhi kinerja	
5.	Moh. Nasir, (2018)	- Motivasi kerja - kinerja guru sebagai variabel terikat	- penelitian berfokus pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi	
6.	Hafidz Munaf Muhadjir, (2015)	- Meneliti kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas - kinerja sebagai variabel terikat	- budaya organisasi dan teamwork sebagai variabel bebas	

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 Kepala Madrasah

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah, merupakan perilaku dalam kepemimpinan kepala sekolah yang mampu memberdayakan serta mendorong guru untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang lebih dari apa yang mereka harapkan pada awalnya.

Pemimpin transformasional (kepala sekolah) mampu memotivasi guru agar dapat tampil dalam tingkat yang lebih tinggi, mengarahkan hal yang lebih besar, serta menunjukkan komitmen yang tinggi dalam menghasilkan kinerja yang diinginkan. Adapun proses dalam kepemimpinan transformasional ialah (1) meningkatkan kesadaran guru tentang nilai urgensi dan sasaran yang telah ditetapkan; (2) lebih mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan individu; (3) memenuhi kebutuhan para guru.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan transformasional adalah (a) *Idealized Influence* (Karisma); (b) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional); (c) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual); (d) *Individual Consideration* (Pertimbangan Individual).

2. Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah

Kepemimpinan spiritual kepala madrasah dalam hal ini ialah kemampuan yang dimiliki pemimpin (kepala sekolah) dalam menjalankan tugasnya untuk memberi pengaruh terhadap guru serta menggerakkan dengan mengimplementasikan nilai serta sifat ketuhanan dalam melaksanakan proses pendidikan dalam mencapai tujuan tercapainya mutu pendidikan yang berkualitas. Dalam kepemimpinan spiritual kepala sekolah berusaha menciptakan suatu motivasi intrinsik dalam proses pembelajaran organisasi lembaga sekolah. Adapun indikator dalam variabel kepemimpinan spiritual ialah (a) visi; (b) keyakinan/ harapan; (c) cinta altruistik.

3. Motivasi Kerja Guru

Motivasi kerja guru dapat diartikan sebagai dorongan internal maupun eksternal untuk menggerakkan diri bagi seorang guru untuk menambah semangat kerja dalam menjalankan tugas-tugasnya. Adapun indikator dalam variabel motivasi kerja guru ialah (1) kebutuhan akan prestasi; (a) mengatur tugas dengan baik, (b) memiliki figure , (c) menjaga citra, (d) berpikir realistis; (2) kebutuhan akan kekuasaan; (a) mempunyai pengaruh, (b) mengendalikan orang lain, (c) suka memberi saran; (2) kebutuhan akan afiliasi; (a) ingin diterima orang lain, (b) menjaga persahabatan, (c) bekerjasama.

4. Kinerja Guru

Kinerja guru adalah keberhasilan guru dalam proses pembelajaran dengan kompetensi yang dimiliki, dimana guru sebagai pendidik dan sekaligus pengajar mempunyai peran yang sentral dalam proses pembelajaran yang berlangsung. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan dalam variabel kinerja guru adalah (1) perencanaan pembelajaran; (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif; (3) penilaian pembelajaran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan didefinisikan secara luas yang meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan keputusan yang nantinya akan diambil guna mencapai tujuan yang dikehendaki.²⁹ Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain melalui proses tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ingin dicapai.³⁰ Dalam kegiatannya kepemimpinan memiliki pengertian bahwa seorang pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengerahkan dan mempengaruhi bawahannya mengenai tugas-tugas yang harus dilaksanakan.³¹

Kepemimpinan atau *leadership* dalam pengertian umum diartikan sebagai suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan, serta tingkah laku terhadap orang lain di bawah pengawasannya. Sedangkan pengertian kepemimpinan menurut Agustinus dimaknai bahwa kepemimpinan merupakan sifat yang dimiliki oleh seseorang yang oleh karena tugas dan tanggung jawabnya berusaha

²⁹ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: PT Raja Grafindo), 02

³⁰ Barnawi & M. Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, 68

³¹ Abd. Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan & Kecerdasan Spiritual*, 91

untuk memberikan pengaruh kepada pengikutnya atau bawahannya dengan mematuhi dari apa yang menjadi instruksi dari pemimpin (kepala sekolah).³²

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah upaya yang dilakukan untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok dalam mewujudkan sebuah tujuan yang ingin dicapai melalui beberapa proses yang dilakukan dengan adanya komunikasi dalam mengambil keputusan. Kepemimpinan sebuah lembaga atau organisasi pendidikan dipegang oleh kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dalam dunia pendidikan di sebuah lembaga pendidikan (sekolah) memiliki pengaruh untuk memberi motivasi, membimbing, mengarahkan guru untuk mencapai kinerja yang maksimal dalam mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Kepemimpinan Transformasional secara eksplisit diartikan sebagai gaya kepemimpinan dimana pemimpin dan bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Artinya, kepala sekolah mencoba untuk membangun kesadaran para bawahannya/ para guru dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.³³ Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk ikut dalam partisipasi mencapai tujuan suatu organisasi (sekolah), kepemimpinan transformasional

³² Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 126

³³ Sri rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi...*,59

mampu mendatangkan perubahan dalam diri seorang individu yang terlibat dalam mencapai performa dalam memberi motivasi kepada para guru agar mencapai tujuan yang diinginkan.³⁴

Kepemimpinan Transfromasional kepala sekolah dapat diartikan sebagai cara kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan oleh pemimpin kepada seluruh unsur atau elemen sekolah agar bersedia dalam berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan yang diinginkan.³⁵ Susmiyati menerangkan dalam jurnalnya bahwa kepemimpinan transfromasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa sebuah organisasi dalam mencapai tujuan dengan kepercayaan yang dirasakan oleh bawahan kepada pemimpin, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih daripada yang awalnya diharapkan seorang pemimpin.³⁶

Menurut Darwin kepemimpinan transformasional adalah berfokus pada hubungan antara pemimpin dan bawahannya dalam memberikan motivasi dan menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian di transformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas.³⁷ Dengan demikian dapat disimpulkan dari beberapa pengertian di atas bahwa kepemimpinan

³⁴ A. Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasinya* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 76

³⁵ Septi Andriani, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Di Kota Palembang*, (Palembang: PPS Universitas PGRI Palembang, 2018): Tesis tidak diterbitkan

³⁶ Susmiyati, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung*, (Episteme, Vol. 11, No. 1, Juni 2016), 190

³⁷ S. Darwin, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius IQ+EQ, Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos* (Bandung: Alfabeta, 2010)

transformasional merupakan kepemimpinan kepala sekolah dalam mempengaruhi para guru dan seluruh elemen sekolah untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan dari pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin memberikan pengaruh dalam memotivasi serta menginspirasi para guru guna menggali potensi yang dimiliki dalam mentransformasikannya ke dalam proses dalam mencapai tujuan pendidikan.

Kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan kinerja yang tinggi dalam sebuah organisasi lembaga pendidikan (sekolah) memberi stimulasi berupa artikulasi visi organisasi yang menarik yang nantinya akan dilanjutkan pada pola perubahan yang ingin dicapai sesuai dengan nilai serta motivasi dari pengikutnya.

2. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Kepala Madrasah merupakan komponen yang penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seorang kepala sekolah/ madrasah yang menjadi pemimpin sebuah lembaga organisasi pendidikan memiliki peran krusial dan kritikal dalam upaya yang dilakukan dengan keseluruhan guna meningkatkan produktivitas kerja yang baik pada tingkat individual maupun kelompok dan organisasi.³⁸ Kepala madrasah yang transformasional identik dengan memiliki karisma dalam mempengaruhi bawahannya dalam menjalankan proses atau kegiatan dalam mencapai visi sekolah.

³⁸ Agus Anas Fuadi, *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kinerja Guru dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating* (Vol. 1, No. 2 (N.D)), 12

Peran kepala sekolah yang merupakan pemimpin dan memiliki kedudukan dalam mempengaruhi dan menentukan arah menuju pencapaian sebuah tujuan dari lembaga pendidikan. Kepemimpinan yang memiliki pengaruh baik akan membawa dampak pada kenyamanan dari seorang karyawan atau guru dalam melakukan pekerjaan dan meningkatkan kinerja. Beberapa hal menjadi topik utama dalam mengimplementasikan kepemimpinan di sekolah ialah memanfaatkan faktor-faktor eksternal untuk mengembangkan faktor internal sehingga mendorong tumbuhnya kinerja guru yang produktif.³⁹

Dalam mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinan. Dalam paradigma baru manajemen pendidikan kepala sekolah sedikitnya mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM).⁴⁰ Dalam kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin (kepala sekolah) yang memberdayakan guru untuk meningkatkan kinerja namun juga memperhatikan aspek humanitas dengan menghormati sebagai faktasitas makhluk yang memiliki eksistensi dan esensi. Dimana faktasistas yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional ialah mampu menciptakan suatu yang baru dari sesuatu yang lama.⁴¹

Seorang kepala sekolah dianggap telah menerapkan kepemimpinan transformasional dalam memimpin sekolah apabila kepala sekolah

³⁹ Barnawi & Moh. Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, 68

⁴⁰ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009),98

⁴¹ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*, 54

tersebut mampu memberi energy sumber daya, baik itu manusia, instrument maupun situasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴²

Dari beberapa pernyataan yang telah disebutkan di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah dapat diimplementasikan dalam lembaga pendidikan (sekolah) dengan mengikut sertakan seluruh elemen sekolah dalam mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah. Dengan memberi pengaruh serta motivasi dalam diri setiap guru dan lainnya untuk dapat melakukan pekerjaan melampaui harapan mereka. Namun, tidak mengesampingkan fakatsitas bahwa setiap bawahannya merupakan makhluk yang memiliki eksistensi dan esensi. Model kepemimpinan ini terus menerus meningkatkan moralitas para bawahannya sebagai dasar organisasi.

3. Indikator Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Dalam menganalisis kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mencapai tujuan dari pendidikan dapat dianalisis dari beberapa indikator, diantaranya:

a) *Idealized Influence* (Karisma)

⁴² Septi Andriani, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Di Kota Palembang*, (Palembang: PPS Universitas PGRI Palembang, 2018): Tesis tidak diterbitkan

Merupakan perilaku kepemimpinan yang memberikan visi serta misi, menimbulkan rasa bangga, serta mendapat respect dan kepercayaan bawahan. *Idealized Influence*, disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik dimana pengikut memiliki keyakinan yang dalam terhadap pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, serta mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan yang ada. Dalam komponen ini dimensi kepemimpinan mampu menunjukkan ide-ide penting, besar, dan agung serta mampu menularkannya pada anggotanya. Dalam perilaku ini seorang pemimpin akan membawa pengikutnya ke arah tujuan yang dapat meyakinkan pengikutnya bahwa tujuan yang dituju akan pasti dicapai.

b) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Merupakan perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan atau menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para anggota. Menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan symbol-simbol untuk memfokuskan upaya dari para anggota dalam mencapai tujuan yang memajukan organisasi. Sikap yang paling bisa dilihat dari perilaku pemimpin disini ialah perilaku pemimpin yang menjadi sumber inspirasi bagi para anggota organisasi untuk menjadi pemimpin bagi diri mereka sendiri. Dalam kepemimpinan transformasional dengan perilaku motivasi inspirasional disini pemimpin memberikan motivasi dan dituntut

mempunyai keterampilan dalam merangkai kata-kata yang dapat membangkitkan semangat para anggota.

c) *Intellectual Stimulation* (Intellectual Stimulation)

Merupakan perilaku kepemimpinan yang mampu meningkatkan kesadaran para anggota dalam emnikapi sebuah permasalahan dari sudut pandang yang lain guna mencapai penyelesaian dengan sasaran yang tepat, meningkatkan intelegensi, rasionalitas dalam memecahkan masalah dengan seksama. Dalam perilaku ini pemimpin memiliki peran dalam menumbuhkembangkan ide-ide kreatif dalam memberikan sebuah inovasi penyelesaian masalah.

d) *Individual Consideration* (Pertimbangan Individu)

Merupakan perilaku kepemimpinan yang memberikan perhatian, mengidentifikasi kebutuhan, mengenali potensi, membina, membimbing para anggota serta memperlakukan para anggota sebagai individu dengan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda. Kepemimpinan dengan perilaku *Individual Consideration* memberi perlakuan kepada para anggota dalam memberi bimbingan, arahan, serta memonitor potensi yang dimiliki anggota untuk dikembangkan. Menyediakan ruang dan menjadikan organisasi sebagai aktualisasi diri bagi para anggota dalam menumbuh kembangkan potensi yang dimiliki.

4. Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan seseorang dalam memimpin para anggotanya dalam melakukan transformasi secara

optimal potensi yang ada pada diri setiap anggota dalam mencapai visi, misi serta tujuan pendidikan dalam Islam.⁴³ Dalam manajemen pendidikan islam seorang pemimpin akan memperhatikan sisi humanis para anggotanya. Bagi seorang pemimpin pendidikan dengan berlandaskan ajaran agama (Islam) akan mengutamakan etika tauhid dengan memunculkan prinsip *amal ma'ruf nahi munkar*. Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surah Ali-Imran ayat 118:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِطَانَةَ مَن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُّوا مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ
مِنَ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِن كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang, di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami) jika kamu memahaminya.”

Dapat diketahui dari ayat tersebut mengandung ketentuan dari seluruh umat Islam terutama bagi seorang pemimpin yang memiliki pengaruh dalam mempengaruhi orang lain untuk tetap berada di jalan Allah sebagai pedoman.

⁴³ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*, 193

B. Kepemimpinan Spiritual

1. Pengertian Kepemimpinan Spiritual

Diartikan secara luas kepemimpinan merupakan sebuah kegiatan yang mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengelaborasi potensinya) dalam mencapai tujuan yang ditentukan.⁴⁴ Kepemimpinan merupakan sifat yang dimiliki oleh seseorang yang memberikan pengaruh kepada para anggotanya dengan mematuhi apa yang menjadi instruksi.⁴⁵ Menurut Hasibuan pemimpin adalah seseorang yang memiliki wewenang dalam memimpin para anggota untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan yang diharapkan.⁴⁶

Dalam beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yaitu seseorang yang memiliki wewenang untuk memberikan upaya mempengaruhi para anggota atau kelompok dalam mewujudkan tercapainya tujuan yang dikehendaki dengan adanya komunikasi dalam mengambil sebuah keputusan. Kepemimpinan lembaga organisasi pendidikan (kepala sekolah) memiliki wewenang dalam memberikan pengaruh terhadap para guru dalam meningkatkan semangat serta motivasi dalam mencapai tujuan bersama.

Adapun Spiritual yang berasal dari kata *spirit* yang berarti ruh, jiwa, sukma, kesadaran diri. Spiritual merupakan suatu dimensi yang terkesan mahaluas, tak tersentuh, jauh di luar karena Tuhan dalam pengertian

⁴⁴ Abd. Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan & Kecerdasan Spiritual*, 89

⁴⁵ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan dalam Era Global*, 126

⁴⁶ Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011),43

Yang Mahakuasa, benda dalam alam semesta yang tersenden sehingga meniscayakan nuansa yang mistis.⁴⁷ Pengertian spiritual adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan kejiwaan, ruhani, dan batin. Terlepas dari pemaknaan spiritual dalam penelitian ini memfokuskan pada kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan spiritual diartikan sebagai teori untuk menciptakan suatu motivasi intristik dalam proses pembelajaran organisasi.⁴⁸

Teori kausal kepemimpinan spiritual dikembangkan dalam model motivasi intrinsik yang menggabungkan visi, harapan/iman, dan cinta altruistik, teori spiritualitas di tempat kerja, dan kebangkitan spiritual. Tujuan dari kepemimpinan spiritual adalah untuk menciptakan visi dan nilai kesesuaian di seluruh strategi, tim yang diberdayakan, dan tingkat individu dan, pada akhirnya, untuk mendorong tingkat yang lebih tinggi dari komitmen dan produktivitas organisasi.⁴⁹ Kepemimpinan spiritual memiliki cakupan makna yaitu ruh/arwah, semangat, moran dan tujuan atau makna hakiki. Sedangkan dalam pengertian Bahasa Arab spiritual terkait dengan ruhani dan maknawi dari segala arah.⁵⁰

Adapun pengertian kepemimpinan spiritual yang dikemukakan Budiharto ialah sesuatu yang berkaitan dengan ruhani dan maknawi sebagaimana artinya dalam Bahasa Arab, sehingga dapat diartikan dalam kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membawa

⁴⁷ Abd. Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan & Kecerdasan Spiritual*, 48

⁴⁸ Sugiyanto, *Pengaruh spiritual Leadership Terhadap Kepuasan Kerja dengan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening* (Bandar Lampung: PPS Universitas Lampung, 2017), 26: Tesis tidak diterbitkan

⁴⁹ Louis W. Fry, *Toward a theory of Spiritual Leadership* (Pergamon, The Leadership Quarterly 14, 2003)

⁵⁰ Tobroni, *Pendidikan Islam* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), 241

dimensi keilahian karena Allah SWT adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mempengaruhi, menggerakkan dan melayani hati nurani semua hamba-hamba-Nya.⁵¹ Kepemimpinan spiritual berkaitan dengan agama (Islam), yang bukan semata-mata etika yang dieksplorasi dari keyakinan religious namun juga berasal dari pengalaman spiritual seorang pemimpin dalam keseharian.⁵²

Sedangkan menurut Tobroni kepemimpinan spiritual diartikan sebagai kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam melaksanakan kepemimpinannya.⁵³ Dimana kecerdasan spiritual melibatkan kemampuan menghidupkan kebenaran yang paling dalam, mewujudkan hal yang terbaik, utuh dan paling manusiawi. Kecerdasan spiritual menjadikan manusia untuk hidup bersama dengan cinta, ikhlas, dan ihsan yang semua itu bermuara pada Ilahi.⁵⁴

Dari beberapa pendapat yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan seorang pemimpin dalam melakukan kegiatannya dengan mengamalkan nilai ke-Islaman dalam mewujudkan tujuan yang dikehendaki. Kepemimpinan spiritual lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam pelaksanaan kepemimpinan. Pemimpin yang menggunakan kecerdasan spiritual memungkinkan pemimpin menjadi kreatif, mengubah situasi

⁵¹ Sus Budiharto dan Fathul Himam, *Konstruk Teoritis dan Pengukutan Kepemimpinan Profetik* (Jurnal Psikologi), (Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, Vol. 33, No. 2), 142

⁵² Ahmad Badrus Hisbullah, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Guru: Studi Kasus di MTS Negeri se-Kota Kediri*, (Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2017): Tesis tidak diterbitkan.

⁵³ Tobroni, *The Spiritual Leadership* (Malang: UMM Press, 2010), hlm 6

⁵⁴ Abd. Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan & Kecerdasan Spiritual*, 50

yang tidak kondusif menjadi lebih baik, memecahkan permasalahan makna dan nilai hidup serta menempatkan perilaku dalam konteks makna secara lebih luas. Mampu mengaktualisasi nilai-nilai Ilahiah sebagai landasan dalam melakukan kegiatan atau aktifitas.

2. Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah

Kepala sekolah sebagai pemimpin dan juga konsultan bagi para guru dalam memecahkan masalah hendaknya berusaha meningkatkan kemampuan staf untuk berpikir bersama dalam menentukan cara yang solutif dalam menyelesaikan sebuah permasalahan.⁵⁵ Peran kepala sekolah (madrasah) merupakan pemimpin dalam lembaga pendidikan yang memiliki pengaruh sentral serta memiliki pengaruh yang kuat dalam menentukan arah menuju pencapaian sebuah tujuan dari lembaga organisasi.

Kemampuan pemimpin yang memiliki pengaruh baik akan membawa dampak pada kenyamanan dari para anggota dalam melakukan pekerjaan dan meningkatkan kinerja. Beberapa hal yang menjadi sentral dalam mengaplikasikan kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat memanfaatkan faktor-faktor eksternal untuk mengembangkan faktor internal sehingga mendorong tumbuhnya kinerja yang produktif.⁵⁶ Djoko Santoso Moeljono dalam Tjuju dan Suwatno menyampaikan trylogi dalam kepemimpinan, yakni *to lead, to inspire, to motivate*. Basis trylogi tersebut dapat mendorong organisasi untuk dapat

⁵⁵ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Global*, 128

⁵⁶ Barnawi & Moh. Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, 68

menetapkan strategi membangun kinerja yang produktif melalui kepemimpinan yang berorientasi pada manajemen mutu.⁵⁷

Peran kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu memberi petunjuk dan pengawasan serta meningkatkan kinerja dari tenaga kependidikan. Kemampuan seorang *leader* dari kepala sekolah dianalisis dari kepribadian, pengetahuan, administrasi, dan pengawasan.⁵⁸ Dalam aplikasi kepemimpinan spiritual kepala madrasah diartikan sebagai upaya kepala madrasah dalam melakukan kepemimpinan dengan menanamkan nilai ke-Islaman dalam komunikasi dan proses pencapaian tujuan dari sekolah. Penerapan atas nama Tuhan Yang Maha Esa, yaitu terilhami oleh perilaku etis Tuhan dalam memimpin makhluk-makhluk-Nya.⁵⁹

Seorang pemimpin yang menggunakan kecerdasan spiritual dapat membedakan, terikat moral, kemampuan menyesuaikan serta kemampuan setara untuk melihat cinta dan pemahaman sampai pada batasnya. Dengan kecerdasan spiritual menjadikan seorang pemimpin benar-benar utuh secara intelektual, emosional, dan spiritual.⁶⁰ Dengan kecerdasan spiritual seorang pemimpin memiliki makna dalam hidupnya yang dapat menimbulkan perasaan nyaman dalam melakukan kegiatan atau aktifitas sehingga semangat atau dorongan dalam diri meningkat dan mengoptimalkan kinerja yang dihasilkan.

⁵⁷ Barnawi & Moh. Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, 69

⁵⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 115

⁵⁹ Ahmad Badrus Hisbullah, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Guru: Studi Kasus di MTS Negeri se-Kota Kediri*, (Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2017): Tesis tidak diterbitkan.

⁶⁰ Abd. Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan & Kecerdasan Spiritual*, 181

Menurut Fry kepemimpinan spiritual yang ditawarkan dalam model motivasi intrinsik yang mendukung visi, harapan / keyakinan, dan cinta altruistik, teori tempat kerja spiritual dan perjuangan hidup spiritual, dan hasil kerja dari komitmen dan produktivitas.⁶¹ Oleh karena itu, kepala madrasah diharapkan dapat memberikan arahan dalam bantuan visinya dengan harapan atau keyakinan dengan berdasar pada cinta altruistik di mana para pemimpin dan anggota memiliki perhatian, kepedulian, serta harapan yang dapat membantu yang orginasasi yang diperlukan untuk membantu mencari bantuan baik

Dalam penerapan kepemimpinan spiritual kepala madrasah dalam mencapai tujuan yang diinginkan, Tobroni mengemukakan karakteristik dari kepemimpinan spiritual, diantaranya:⁶²

a) Kejujuran Sejati

Rahasia sukses para pemimpin besar dalam mengemban tugasnya ialah memegang teguh kejujuran. Bahkan dalam berperang pun kejujuran tetap ditegakkan walaupun harus dilakukan. Seornag pemimpin hendaknya memiliki sifat jujur artinya memiliki integritas dan kepribadian yang utuh sehingga dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam memimpin para anggotanya menuju tercapainya tujuan yang diharapkan.

b) Semangat amal sholeh

Kebanyakan dari beberapa sekolah atau lembaga mereka sebenarnya bekerja bukan untuk orang ataupun lembaga yang dipimpin,

⁶¹ Louis W. Fry, *Toward a theory of Spiritual Leadership* (Pergamon, The Leadership Quarterly 14, 2003)

⁶² Tobroni, *the Spiritual Leadership* (Malang: UMM Press, 2010), hlm 20

melainkan untuk “keamanan” kemapanan dan kejayaan dirinya. Tetapi pemimpin spiritual bersikap sebaliknya, yaitu dalam melakukan tugas kepemimpinannya memberikan kontribusi amal shaleh bagi lembaga dan orang-orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan spiritual memiliki jiwa altruistic, yaitu kemauan membantu orang lain, kemauan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan orang lain atau kelompok.

c) Visioner tetapi fokus pada persoalan di depan mata

Pemimpin spiritual yang memiliki pandangan visioner dengan fokus terhadap perhatian kekinian. Dalam kaitannya dengan hal ini seorang pemimpin visioner dengan perilaku spiritual dengan meyakini hal paling abstrak (spirit, ruh, soul) saja dapat ia yakini dan menghayati dalam kehidupan nyata, tentu hal-hal yang diperkirakan atau cita-cita masa datang dapat ia pahami dan jelaskan sehingga dapat terwujud.

d) Keterbukaan menerima perubahan

Pemimpin dengan kecerdasan spiritual mudah dalam mengoreksi diri dan mau mengakui kesalahan serta menerima perubahan yang terjadi kapan saja dan dimana saja. Dengan pemikiran pemimpin yang *open minded* pastinya akan memberi dampak baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja yang akan dihasilkan para anggota.

e) Disiplin

Kedisiplinan pemimpin spiritual didasarkan pada komitmen dan kesadaran spiritual yang dianggap bentuk komitmen paling tinggi. Seorang pemimpin dengan kedisiplinan serta memiliki tujuan hidup

yang jelas berdasarkan alasan-alasan yang jelas serta dapat dipertanggungjawabkan baik secara moral maupun dihadapan Allah SWT.

f) Kerendahan hati

Seorang pemimpin spiritual menyadari sepenuhnya bahwa semua kedudukan, prestasi, sanjungan dan kehormatan bukan karena dia dan bukan untuk dia. Adanya sikap rendah hati yang dimiliki seorang pemimpin menjadikan seorang pemimpin lebih memahami apa yang akan dibutuhkan para anggotanya.

g) Keadilan

Pemimpin dengan kecerdasan spiritual dalam melaksanakan kepemimpinannya dengan mengemban visi, misi, serta tujuan sosial dalam menegakkan keadilan. Dalam jiwa kepemimpinan spiritual keadilan yang benar-benar akan diwujudkan bukan hanya sebatas mencapai keberhasilan kepemimpinan, melainkan keadilan yang nantinya akan dipertanggung jawabkan dihadapan Allah SWT.

h) Meniadakan formalitas

Bagi pemimpin spiritual formalitas tanpa adanya makna merupakan sesuatu hal yang tidak perlu. *Organized religion* biasanya mengedepankan dogma, peraturan, perilaku, dan hubungan yang memiliki struktur yang berpotensi memecah belah. Tindakan formalitas perlu dilakukan guna memperkokoh makna dari adanya substansi tindakan itu sendiri dalam rangka merayakan adanya sebuah keberhasilan yang dicapai.

i) Sedikit bicara banyak kerja

Seorang pemimpin spiritual merupakan seorang pemimpin yang mampu mengendalikan dirinya dengan siapa dan kapan ia harus bicara.

j) Membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain

Seorang pemimpin dengan kecerdasan spiritual akan berusaha mengenali serta memahami jati dirinya dengan sebaik-baiknya. Upaya tersebut juga akan ia terapkan kepada para anggota dalam memahami potensi, sifat, sikap serta perlakuan bagaimana yang harus ia lakukan dalam mengemban tugasnya sebagai seorang pemimpin.

k) Pemimpin yang dicintai

Seorang pemimpin pada umumnya tidak peduli apakah mereka dicintai para anggotanya atau tidak. Bagi mereka dicintai atau tidak merupakan hal yang tidak penting, melainkan dihormati oleh para anggota sudah cukup. Dalam pemimpin dengan kecerdasan spiritual berbeda kasih sayang antar sesama justru merupakan kehidupan sendiri bagi sebuah organisasi.

3. Indikator Kepemimpinan Spiritual

Dalam menganalisis kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mencapai tujuan dari pendidikan dapat dianalisis dari beberapa indikator, diantaranya:

a) Visi

Menjadi bagian terpenting dalam menarik perhatian seluruh anggota lembaga yang mengacu pada masa depan yang bermakna serta cara menanggapi. Dalam sebuah visi dapat mendeskripsikan perjalanan dari sebuah lembaga itu sendiri dalam menggambarkan adanya sebuah proses untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Seperti daya tarik luas bagi pemangku kepentingan utama, menentukan tujuan dan perjalanan, mencerminkan cita-cita tinggi, mendorong harapan/iman.

b) Keyakinan/ harapan

Mencerminkan kepercayaan seorang pemimpin dalam pencapaian sebuah visi yang telah ditetapkan. Dengan adanya harapan serta keyakinan yang tertanam dalam diri para anggota akan dapat menginspirasi terhadap tercapainya visi lembaga. Ketekunan, melakukan apa yang diperlukan, meregangkan tujuan, harapan imbalan atau kemenangan atas cita-cita yang diharapkan.

c) Cinta altruistik

Menunjukkan serangkaian perilaku pemimpin dalam menghargai kepedulian serta rasa saling menghormati dan menghasilkan rasa saling memahami dan dihargai oleh para anggota yang berdasar pada budaya organisasi yang dapat menguntungkan. Cinta altruistik rasa ikhlas yang harmonis, kesejahteraan, kepedulian, dan apresiasi untuk diri dan orang lain.

4. Kepemimpinan Spiritual dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan spiritual merupakan perilaku pemimpin yang tidak hanya sangat rasional, melainkan justru menjernihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nuraninya. Seorang pemimpin dengan kecerdasan spiritual tidak hanya memperlihatkan bagaimana perkembangan finansial serta keuntungan semata, namun mereka juga memperhatikan hati dan jiwa dalam bekerja.⁶³ Dalam perspektif sejarah Islam, kepemimpinan spiritual telah dicontohkan dengan sangat sempurna oleh Nabi Muhammad SAW. Dengan integritasnya yang luar biasa sehingga mendapat gelar *al-amin* (*terpercaya*), serta prestasi lain yang luar biasa.

Dalam Al-Quran surah Al-Ahzab 33 ayat 21 menjelaskan:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut nama Allah”

Pada penjelasan ayat tersebut dijelaskan bahwa kepemimpinan spiritual telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW. Bahwa dala diri Rasulullah tersebut menjadi suri tauladan yang hendaknya di contoh dalam keadaan sekarang.

⁶³ Mahalasari, *Kepemimpinan Spiritual Entrepreneur dalam Pengembangan Pendidikan Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang* (Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2017), 21

C. Motivasi Kerja Guru

1. Pengertian Motivasi Kerja Guru

Kata motivasi berasal dari Bahasa latin “movere” yang memiliki arti “bergerak” dimana maksud dari kata tersebut ialah bergerak untuk maju. Dalam pengertian ini adanya kata motivasi memiliki makna dorongan yang diberikan baik dari eksternal maupun internal dengan menerapkan teknik-teknik motivasi yang efektif dalam pencapaian tujuan yang diharapkan.⁶⁴ Berkenaan dengan motivasi Uno mengatakan bahwa secara implisit motivasi kerja guru Nampak melalui (1) tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, (2) prestasi yang dicapainya, (3) pengembangan diri serta, (4) kemandirian dalam bertindak. Motivasi untuk berprestasi masih sangat dibatasi pada tugas-tugas rutin dan belum didukung oleh adanya kompetensi untuk melakukan kegiatan kreatif.⁶⁵

Pengertian motivasi yang lain ialah faktor yang mendorong seseorang dalam melakukan suatu aktifitas tertentu dalam mencapai tujuan yang diinginkan.⁶⁶ Motivasi dapat bersumber dari dalam diri sendiri dan dari luar diri. Motivasi kerja yang baik bilamana motivasi tersebut timbul dari dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas. Guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, tentu akan melaksanakan

⁶⁴ Engkoswara & Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 209

⁶⁵ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 72

⁶⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), 108

segala tugasnya dengan sebaik-baiknya, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan guru.⁶⁷

Dari beberapa pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan sebuah dorongan internal maupun eksternal dalam memberikan semangat untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dengan pemberian motivasi atau dorongan serta upaya dalam menetapkan semangat dalam melakukan pekerjaan atas dasar kesadaran dan hati yang tenang diharapkan dapat memberi kemudahan bagi para guru dalam menjalankan tanggung jawabnya dengan kinerja yang maksimal.

Dalam konteks penelitian ini motivasi kerja guru didukung oleh adanya pemimpin (kepala madrasah) dan elemen sekolah lainnya. Seorang pemimpin yang memiliki wewenang dalam mempengaruhi para guru dan staff harus selalu menimbulkan motivasi kerja para guru guna melaksanakan tugas-tugasnya.⁶⁸ Dalam perannya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah yang ia pimpin kepala sekolah juga perlu memaknai perannya untuk memberi motivasi warga sekolah untuk mendedikasikan tugas masing-masing sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal.⁶⁹

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Guru

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dimana dalam meningkatkan motivasi

⁶⁷ Anik Hendrawati & Lantip D.P, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Budaya Sekolah Terhadap Prestasi Belajar* (Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Vol. 3, No. 2, September 2015), 5

⁶⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 111

⁶⁹ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, 128

seseorang didorong oleh adanya faktor-faktor baik internal maupun eksternal yang mempengaruhinya, diantaranya:

a) Faktor Internal

Adanya dorongan untuk melakukan suatu kegiatan yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri. Tanpa perlunya rangsangan dari luar karena dalam diri setiap individu sudah terdapat dorongan untuk melakukan sesuatu. Adapun faktor internal yang mempengaruhi motivasi kerja, diantaranya adalah:⁷⁰

1) Keinginan untuk dapat hidup

Setiap manusia memiliki kebutuhan di muka bumi untuk melangsungkan kehidupan. Untuk bertahan dalam hidup seseorang harus bekerja keras untuk bertahan hidup. Memerlukan makan, pakaian, kehidupan guna melangsungkan hidup, setiap manusia akan mengerjakan sesuatu untuk memenuhi segala kebutuhan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk: (a) memperoleh kompensasi; (b) pekerjaan tetap; (c) kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk memiliki sesuatu dapat mendorong seseorang melakukan pekerjaan. Seperti manusia dengan segala kebutuhan dan keinginan yang berusaha untuk dicapai, maka seseorang akan berjuan untuk memenuhinya.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

⁷⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manasio*, 116

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial dimana seseorang perlu mengeluarkan uang, dan harus bekerja keras guna mendapat uang. Adanya status yang diakui dan dihormati orang lain memerlukan usaha dan adanya dorongan dari dalam diri itulah yang menjadikan manusia lebih semangat dalam memperoleh keinginannya.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Adanya keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal diantaranya: (a) adanya penghargaan atas prestasi; (b) adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak; (c) pimpinan yang adil dan bijaksana; (d) tempat bekerja yang dihargai oleh masyarakat.

5) Keinginan untuk berkuasa

Adanya keinginan untuk berkuasa menjadikan seseorang untuk giat bekerja. Dorongan yang kuat timbul dari dalam diri untuk lebih giat bekerja dan mencapai tujuan sehingga orang lain yang menilai seseorang tersebut pantas menjadi penguasa.

b) Motivasi Eksternal

Dalam motivasi ini materi keberadaannya disebabkan karena pengaruh rangsangan dari luar. Mengacu pada faktor-faktor yang berasal dari luar untuk melakukan sesuatu tindakan atau kegiatan. Faktor ekstern tidak kalah memiliki peranan dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, diantaranya adalah:

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan yang akan dialami para karyawan. Suasana lingkungan kerja yang bersih dan mendukung akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, apabila lingkungan kerja mendukung maka pekerjaan akan dihasilkan secara optimal. Sedangkan lingkungan kerja yang kotor dan kurang mendukung akan menurunkan kreativitas karyawan. Oleh karena itu lingkungan yang bersih, nyaman serta mendukung harus selalu diciptakan dan ditetapkan dalam kelangsungan pekerjaan dan kreativitas.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk memenuhi kebutuhan. Adanya kompensasi yang memadai merupakan motivasi yang paling ampuh bagi lembaga organisasi untuk mendorong para karyawan menghasilkan kinerja yang optimal. Sedangkan kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, bekerja tidak tenang.

3) Supervisi yang baik

Adanya supervisi dalam sebuah pekerjaan ialah memberikan arahan, bimbingan, agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Posisi supervisi yang dekat dengan karyawan dan dapat melihat

liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat kepemimpinan maka suasana kerja akan bergairah dan semangat. Berlaku dengan hal sebaliknya, ketika supervisi kurang memahami karyawan, bersikap angkuh dan ingin menang sendiri akan berdampak pada suasana hati para karyawan yang menyebabkan menurunnya semangat kerja.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang yang bekerja akan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, apabila pihak yang bersangkutan merasakan adanya jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Adanya jaminan karir yang diberikan perusahaan pada setiap karyawannya maka akan menimbulkan semangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Mereka mengetahui dengan adanya jaminan karir yang akan mereka lalui kelak akan memberikan dampak secara langsung maupun tidak langsung dalam melakukan pekerjaannya hari ini.

5) Status dan tanggung jawab

Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan impian dari setiap orang. Dengan adanya kedudukan dalam jabatan tertentu yang dimiliki seseorang akan memberikan semangat dari dalam diri sendiri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan.

6) Peraturan yang fleksibel

Bagi setiap perusahaan pasti telah memiliki sistem dan prosedur tersendiri yang perlu dipatuhi. Adanya sistem peraturan kerja yang berlaku bersifat melindungi dan mengatur para pekerja. Dalam setiap perusahaan memiliki peraturan yang bersifat melindungi setiap karyawannya dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik.

3. Indikator Motivasi Kerja Guru

Sebagaimana dirujuk oleh Gibson, Ivancevick, dan Donnelly, McClelland (dalam Kharis:2013) mengemukakan apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan tersebut menjadi motivasi seseorang tersebut untuk bekerja keras dalam memenuhi kebutuhannya. Dalam menganalisis motivasi kerja guru dalam mencapai kinerja yang maksimal dapat dianalisis dari beberapa indikator, diantaranya:⁷¹

- a) Kebutuhan akan berprestasi (*n-Ach*): (1) Mengatur tugas dengan baik, adanya pengaturan tugas dengan baik dan sedemikian rupa akan menghasilkan umpan balik yang berkelas dalam prestasi yang akan dicapai; (2) Memiliki figure, seseorang seharusnya memiliki contoh atau sosok figure yang dapat digunakan sebagai teladan dalam menghasilkan karya atau menciptakan kinerja yang diinginkan; (3) Menjaga citra, seseorang hendaknya dapat memodifikasi citra dirinya sendiri, dimana seseorang yang memiliki kebutuhan akan berprestasi akan menyenangkan dirinya sendiri dan berusaha mencari tantangan serta tanggung jawab yang sepadan

⁷¹ M Kharis Fadillah, *Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Malang* (Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2013), 31

dalam menetapkan citra yang ada pada dirinya; (4) Berpikir realistis untuk mencapai tujuan, seseorang hendaknya dapat mengendalikan imajinasinya serta berfikir secara realistis dalam merencanakan strategi guna mencapai tujuan yang dikehendaki.

- b) Kebutuhan akan kekuasaan (*n-Pow*), merupakan hasrat seseorang yang memiliki efek, pengaruh, serta mengendalikan orang lain. Seseorang dengan memiliki kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi akan menikmati ketika memiliki beban, bergulat dalam mempengaruhi orang lain, menyukai tantangan serta memperoleh pengaruh terhadap orang lain daripada kinerja yang efektif; (1) Mempunyai pengaruh; (2) Mengendalikan orang lain; (3) Suka memberi saran.
- c) Kebutuhan akan afiliasi (*n-Aff*): hasrat yang dimiliki individu untuk disukai dan diterima keberadaannya oleh orang lain. Individu dengan motif ini berjuang untuk persahabatan dan menyukai adanya kooperatif daripada kompetitif serta melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi; (1) Ingin diterima orang lain; (2) Menjaga persahabatan; (3) Bekerja sama.

4. Motivasi Kerja dalam Perspektif Islam

Dorongan yang ada pada diri setiap individu untuk melakukan suatu kegiatan menjadikan seorang akan lebih baik dalam meningkatkan prestasi dalam kinerja yang akan dihasilkan. Motivasi kerja yang dimiliki seorang guru dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Ketika seorang guru memiliki dorongan dari dalam

diri guru itu sendiri maka seorang guru tersebut akan melakukan tugas serta tanggung jawabnya dengan kesadaran yang tinggi dan semangat yang baik sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Serta dalam perspektif Islam sendiri disebutkan dalam QS dalam surah Al-Ankabut ayat 6:

وَمَنْ جُهِدَ فَإِنَّمَا يُجِهِدُ لِنَفْسِهِ إِنَّ اللَّهَ لَغَنِيٌّ عَنِ الْعَالَمِينَ

“Dan barang siapa yang berjihad, maka sesungguhnya jihadnya itu adalah untuk dirinya sendiri. Sesungguhnya Alalh benar-benar Maha kaya (tidak memerlukan sesuatu) dari alam semesta”.

Motivasi yang muncul pada diri seorang guru akan memberikan keuntungan bagi seorang guru tersebut ketika melaksanakan tugasnya. Adanya dorongan dari dalam diri mengakibatkan seseorang akan bekerja dengan sepenuh hati dan tanpa paksaan, serta akan mempengaruhi peserta didik termotivasi juga dalam proses pembelajaran. Allah SWT telah berjanji kepada orang yang beriman dan melakukan pekerjaan yang baik bahwa bagi mereka ampunan Allah dan ganjaran yang besar.

D. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan ketentuan serta ketentuan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat pula diartikan sebagai suatu hasil dari pencapaian atas kegiatan yang telah dilakukan atau tanggung jawab yang diberikan.⁷² Kinerja juga merupakan suatu kemampuan kerja

⁷²Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2014), 45

atau hasil dari prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai atau karyawan dalam memperoleh hasil yang maksimal dalam melaksanakan tanggung jawab atau tugasnya.⁷³

Adapun pengertian tentang kinerja guru adalah kemampuan yang dimiliki oleh guru dan ditunjukkan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja yang diberikan oleh guru dapat dikatakan baik apabila tujuan yang dicapai telah sesuai dengan standar yang telah ditentukan.⁷⁴ Kinerja guru adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan keahlian seorang guru, ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), dan ketrampilan (*skill*).⁷⁵ Kinerja guru merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru dalam sekolah, sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab yang diberikan sekolah dalam upaya visi, misi, dan tujuan sekolah yang bersangkutan secara legal. Secara singkat kinerja guru merupakan dapat dilihat dari tanggung jawab dalam menjalankan amanah profesi yang diembannya.⁷⁶

Kompri dalam bukunya mengemukakan bahwa kinerja guru
19
menyangkut seluruh aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam mengemban amanat amanat dan tanggung jawab yang diberikan dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, dan memandu peserta didik dalam

⁷³ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: PT Refika Aditama, 2010),145

⁷⁴ Abd. Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan & Kecerdasan spiritual* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media), 119

⁷⁵ Samtono, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Komitmen Organisasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Salatiga*, 2017

⁷⁶ Abdul Majid, *Pengembangan Kinerja Guru: Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: Samudra Biri, 2016), 11

mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya.⁷⁷ Kinerja guru yang diartikan oleh Barnawi adalah sebagai tingkat keberhasilan yang dicapai seorang guru dalam melaksanakan tugas pendidikan yang sesuai dengan tanggung jawab, wewenang berdasar dengan ketentuan yang telah diberikan dalam mencapai tujuan pembelajaran,⁷⁸

Dari beberapa pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah suatu hasil atau prestasi dari apa yang telah dicapai seorang guru dalam melaksanakan tugasnya dan tanggung jawabnya sebagai pengajar sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk mencapai tujuan pendidikan. Dari hasil kerja yang telah dicapai seorang guru yang dapat dilihat dari tanggung jawab yang diberikan dalam melaksanakan amanat untuk memberi wawasan, bimbingan, pelajaran, arahan kepada peserta didik untuk mencapai kedewasaannya.

Kinerja guru (*teacher performance*) berkaitan dengan kompetensi guru yang mana untuk memiliki kinerja yang baik seorang guru harus didukung oleh adanya kompetensi yang baik pula. Tanpa adanya kompetensi yang baik seorang guru tidak akan mungkin dapat memiliki kinerja yang baik dalam proses pendidikan.⁷⁹

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh adanya beberapa faktor seperti pengetahuan (*knowledge*) dan ketrampilan (*skill*). Pengetahuan dipengaruhi oleh pendidikan, pengalaman, latihan, dan minat. Keterampilan dipengaruhi

⁷⁷ Kompri, *Manajemen Pendidikan: Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 131

⁷⁸ Barnawi & Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional: Instrumen pembinaan, Peningkatan & Penilaian* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 14

⁷⁹ Majid, *Pengembangan Kinerja Guru*, 15

oleh pembawaan (bakat) dan kepribadian. Motivasi dipengaruhi oleh adanya interaksi faktor-faktor dari: (1) lingkungan fisik pekerjaan, (2) lingkungan sosial pekerjaan yang terdiri dari (a) kepemimpinan, (b) organisasi formal atau lingkungan organisasi yang mencakup struktur organisasi, iklim kepemimpinan, efisiensi organisasi dan manajemen.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara yang dikutip oleh Ismail, faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).⁸⁰

a) Faktor kemampuan

Secara psikolog, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge & skill*). Artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja yang terjadi. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Ketika seorang guru memiliki motivasi yang kuat dalam dirinya maka kinerja yang akan dicapai lebih mudah terealisasi, karena adanya dorongan dalam dirinya untuk mendapatkan suatu hal tersebut.

⁸⁰ Laode Ismail Ahmad, *Konsep Penilaian Kinerja dan Faktor yang Mempengaruhinya* (Idarah Jurnal Manajemen Pendidikan Vol. 1, No. 1, Juni 2017).

Menurut pendapat lain mengungkapkan bahwa keberadaan guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari adanya pengaruh eksternal dan internal yang memberi dampak pada perubahan kinerja guru, antara lain sebagai berikut: (a) Kepribadian dan dedikasi; (b) Pengembangan profesi; (c) Kemampuan mengajar; (d) Hubungan dengan masyarakat.⁸¹ Sedangkan menurut Barnawi kinerja guru dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari luar seperti gaji, sarana prasarana, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Adapun faktor internal yang datang dari dalam diri guru sendiri ialah kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga.⁸²

3. Indikator Kinerja

Standar beban kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran mengacu pada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pokok, yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan.⁸³ Adapun indikator yang digunakan dalam variabel kinerja guru dalam penelitian ini diantaranya: (a) Perencanaan pembelajaran, (b) Pelaksanaan pembelajaran, (c) Penilaian pembelajaran.

⁸¹Abd. Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan & Kecerdasan spiritual*, 123

⁸² Barnawi & Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kinerja Guru Profesional* (Bandung: Alfabeta, 2011), 179

⁸³ Barnawi & Mohammad Arifin, *Kinerja Guru profesional*, 15

Berdasar peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar dan kualifikasi akademik dan kompetensi guru, terdapat 4 (empat) kompetensi yang dinilai dalam penilaian kinerja guru yaitu, kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan professional dengan 14 (empat belas) sub kompetensi sebagaimana yang telah dirumuskan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Adapun berikut kisi-kisi penilaian guru yang dikeluarkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP):⁸⁴

No.	DIMENSI TUGAS UTAMA / INDIKATOR KINERJA GURU	
I.	PERENCANAAN PEMBELAJARAN	
1.	Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik	
2.	Guru menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual, dan mutakhir	
3.	Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif	
4.	Guru memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai dengan starteги pembelajaran	
II	PELAKSANAAN KEGIATAN PEMBELAJARAN YANG AKTIF DAN EFEKTIF	

⁸⁴ Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP), *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru* (Kementerian dan Kebudayaan RI, 2012), 5

A. Kegiatan Pendahuluan	
5.	Guru memulai pembelajaran yang efektif
B. Kegiatan Inti	
6.	Guru menguasai materi pelajaran
7.	Guru menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif
8.	Guru memanfaatkan sumber belajar/ media dalam pembelajaran
9.	Guru memicu dan/atau memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran
10.	Guru menggunakan Bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran
C. Kegiatan Penutup	
11.	Guru mengakhiri pembelajaran dengan efektif
III	PENILAIAN PEMBELAJARAN
12.	Guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik
13.	Guru menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu

	sebagaimana yang tertulis dalam RPP
14.	Guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya.

4. Kinerja dalam Perspektif Islam

Pengertian kinerja apabila dilihat dari perspektif Islam, memiliki arti kemauan dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Dalam Al-Quran sendiri terdapat ayat dan surah yang dapat dijadikan sebuah landasan atau dalil bagi guru dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya, adapun QS dalam Al-Quran surah At-Taubah ayat 105, Allah SWT berfirman:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

*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”.*⁸⁵

Berdasarkan ayat di atas dapat diketahui bahwa seorang guru hendaklah bekerja dengan ikhlas dan mendidik peserta didik sesuai dengan kemampuannya. Menjalankan tanggung jawab serta amanah

⁸⁵ Departemen Agama RI, *Al-Hidayah: al-Quran Tafsir Per Kata Tajwid Kode Angka* (Banten: Kalim)

yang diembannya sesuai dengan ketentuan dan syariat yang berlaku. Bahwa tanggung jawab bagi seorang guru dalam mendidik peserta didik dengan bersungguh-sungguh itu dinilai sebagai jihad. Dimana dalam firmannya Allah SWT telah menyebut bahwa pandangan dalam penilaian dari kesungguhan dalam melakukan suatu pekerjaan akan di balas dengan kemuliaan.

E. Kerangka Berpikir

Kerangka pikir merupakan hubungan logis antara konsep dan variabel penelitian yang berguna untuk membantu dalam merumuskan hipotesis. Kerangka pikir dikonstruksikan dari kajian teori dan hasil penelitian yang relevan. Kerangka pemikiran dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh antara variabel-variabel yang akan diteliti. Hubungan antara variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Guru.

Kepemimpinan seorang kepala madrasah yang mampu memberi pengaruh kepada seluruh anggotanya dalam mewujudkan tujuan organisasi dalam melaksanakan tugasnya dengan memotivasi, membimbing, mengarahkan sehingga terwujudnya tujuan yang diinginkan serta memiliki pengaruh terhadap kinerja. Salah satu model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah ialah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan ini berfokus pada hubungan antara para anggota dengan pemimpinnya dalam pemberian motivasi dan menginspirasi

dalam mentransformasi potensi yang dimiliki agar dapat dikembangkan sesuai dengan semestinya. Dalam pengaruhnya seorang pemimpin dengan gaya transformasional memberikan motivasi dengan membangun kesadaran para anggotanya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kebersamaan dan kemanusiaan yang mengakibatkan para anggota akan termotivasi dalam melakukan pekerjaannya guna mencapai sasaran yang diinginkan.⁸⁶ Susmiyati menerangkan dalam jurnalnya bahwa adanya kepemimpinan transformasional memiliki peran sentral dalam membawa sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan kepercayaan yang dirasakan oleh para anggota kepada pemimpin, kekaguman, kesetiaan, harmony dan adanya motivasi yang timbul dalam diri anggota untuk melakukan hal yang lebih dari harapan sang pemimpin.⁸⁷

H₁ : Ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru.

2. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Motivasi Kerja Guru

Kepemimpinan spiritual kepala madrasah merupakan kepemimpinan seorang kepala madrasah dengan mengimplementasikan nilai-nilai agama (Islam) dalam mencapai tujuannya. Menggunakan kecerdasan spiritual seorang kepala madrasah mengetahui serta memahami makna kehidupan serta mengamalkannya dalam kegiatan pelaksanaan di sekolah. Tidak hanya mengharapkan keuntungan finansial semata, melainkan

⁸⁶ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional & Budaya Organisasi*, 59

⁸⁷ Susmiyati, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung*, (Episteme, Vol. 11, No. 1, Juni 2016), 190

memperhatikan jiwa dan hati para anggota dalam melaksanakan pekerjaannya.

Memiliki beberapa karakteristik kepemimpinan dengan menggunakan kecerdasan spiritual akan lebih mampu memahami apa yang diinginkan para anggota sehingga para anggota (guru) akan merasa dalam kondisi aman, nyaman, dan terayomi. Dari keadaan yang seperti itulah akan menimbulkan motivasi dalam diri para anggota untuk melakukan pekerjaan. Adanya dorongan spiritual dengan memahami dan menginternalisasi sifat-sifat-Nya dalam menjalani kehidupan sesuai dengan petunjuk-Nya.⁸⁸ Mengetahui bagaimana memanusiaakan manusia. Sehingga para guru di sekolah merasakan adanya perlindungan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang mampu memberi motivasi sendiri bagi seorang guru.

H₂ : Ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap motivasi kerja guru

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dapat diartikan kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dari seorang pemimpin kepada seluruh anggota dalam mewujudkan tujuan.⁸⁹ Dalam upaya tercapainya tujuan organisasi seorang pemimpin akan selalu berusaha memberikan yang terbaik guna mencapai tujuan yang diharapkan. Seorang pemimpin dengan menggunakan gaya

⁸⁸ Andy Abdillah Putra, *Peran Kepemimpinan spiritual Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di SMA Negeri 1 Lambu Kabupaten Bima* (Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang), 29

⁸⁹ Septi Andriani, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kota Palembang*, 2018

transformasional merupakan wujud upaya seorang pemimpin dalam memberi pengaruh para anggotanya dalam stimulasi berupa artikulasi yang menarik sesuai dengan nilai yang ada.

Didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Hafidz Manaf yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari adanya kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kinerja guru. Dengan adanya kualitas kepemimpinan transformasional yang baik maka akan berpengaruh pada hasil kerja guru.⁹⁰ Penelitian yang dilakukan oleh Septi dengan menunjukkan adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja guru.⁹¹

H₃ : Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

4. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan spiritual kepala madrasah dapat diartikan sebagai kepemimpinan dengan mengaplikasikan nilai-nilai agama (Islam). Dengan menggunakan kecerdasan spiritual seorang pemimpin akan mampu mengetahui serta memahami apa yang diinginkan dan yang dibutuhkan oleh anggotanya dalam meningkatkan potensi yang dimiliki. Seseorang dengan kepemimpinan ini menyadari bahwa pemujaan

⁹⁰ Hafidz Manaf M, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Temawork Terhadap kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo* (Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2015)

⁹¹ Septi Andriani, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Di Kota Palembang...*

terhadap diri sendiri sangat melelahkan. Dirinya menyadari bahwa adanya dirinya pada posisi saat ini atas kuasa Tuhan.⁹²

Pemimpin dengan gaya ini memiliki beberapa karakteristik yang menggambarkan bagaimana seorang pemimpin yang telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW sebelumnya. Dengan penerapan model kepemimpinan yang tidak hanya memikirkan diri sendiri melainkan lebih memahami para anggota akan menimbulkan semangat serta dorongan dalam diri anggota (guru) untuk melakukan pekerjaan yang menghasilkan kinerja yang baik.

H₄ : Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru.

5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Pemberian motivasi yang dilakukan seorang pemimpin memberi dampak terhadap kinerja yang dihasilkan oleh guru. Ketika guru merasa semangat dan bahagia akan keadaannya saat ini akan mempengaruhi semangatnya dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Beberapa faktor dapat mempengaruhi motivasi baik dari dalam maupun luar.

Hasibuan dalam (Engkoswara, 2010) guru yang memiliki motivasi yang tinggi, tentu akan bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya, sehingga guru yang memiliki motivasi tinggi akan melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya atas dasar

⁹² Mahalasari, *Kepemimpinan Spiritual Entrepreneur dalam Pengembangan Pendidikan Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang* (Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2017), 26

kesadaran.⁹³ Dengan dasar tersebut seorang guru akan menghasilkan kinerja yang lebih baik karena berdasar atas kesadaran dalam diri yang didorong oleh adanya motivasi untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Septi menunjukkan hasil dimana adanya pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja.⁹⁴

H₅ : Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru.

6. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Guru dan Dampaknya Pada Kinerja Guru

Pengaruh gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin (kepala madrasah) dalam menjalankan tugasnya memiliki pengaruh dalam kualitas kinerja yang akan dihasilkan oleh seorang guru. Dalam efektivitas kepemimpinan kepala madrasah ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam mencapai tujuan yang diharapkan secara efektif dan efisien. Dalam perilaku kepemimpinan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seorang guru.

Kepemimpinan transformasional yang merupakan jenis kepemimpinan yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam mempengaruhi seorang guru dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan Transformasional secara eksplisit diartikan sebagai gaya kepemimpinan dimana pemimpin dan bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Artinya, kepala sekolah mencoba untuk membangun kesadaran para bawahannya/ para guru dengan menyerukan

⁹³ Engkoswara, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 210

⁹⁴ Septi Andriani, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Di Kota Palembang...*

cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.⁹⁵ Dengan adanya motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah dan memberikan dorongan semangat dalam melaksanakan tugasnya seorang guru diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang diinginkan.

Motivasi dapat diartikan sebagai upaya dalam memelihara semangat kerja agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara optimal. Adanya motivasi ditujukan untuk mendorong dan merangsang pegawai atau guru untuk melakukan tugasnya atas dasar kesadaran.⁹⁶ Dengan atas kesadaran yang dimiliki oleh guru tersebut dalam melakukan tugasnya maka akan menghasilkan kinerja yang optimal. Artinya dalam mempengaruhi kinerja seorang guru, kepala madrasah menggunakan pengaruhnya dalam memberi dorongan kepada guru untuk menetapkan serta meningkatkan motivasinya dalam mengerjakan tugasnya yang akan menghasilkan kinerja yang optimal.

H₆ : Ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru

7. Kepemimpinan Spiritual Terhadap Motivasi Kerja Guru dan Dampaknya Pada Kinerja Guru

Seorang kepala sekolah dapat melakukan berbagai cara dalam memberi pengaruh kepada para anggotanya dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh lembaga. Pemimpin dengan menggunakan kecerdasan

⁹⁵ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi Dibidang Pendidikan*, 59

⁹⁶ Hasibuan dalam Engkoswara *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 210

spiritual dalam menjalankan tugasnya akan memberikan pengaruh terhadap para anggotanya dengan menerapkan nilai-nilai agama (Islam).

Spiritual leadership kepala sekolah dan motivasi kerja guru merupakan bagian penting dari disiplin kerja. Keduanya merupakan hal yang membantu dalam menerapkan disiplin kerja guru dan agar guru dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan disiplin yang tinggi, maka diantaranya harus menekankan faktor organisasi (kepemimpinan) dan faktor psikologis (motivasi).⁹⁷ Dengan kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh kepala sekolah dengan kecerdasan spiritual, seorang kepala sekolah berusaha untuk mengerti serta memahami kebutuhan para anggotanya sehingga terciptanya situasi yang nyaman bagi kepala sekolah dan para anggota (guru).

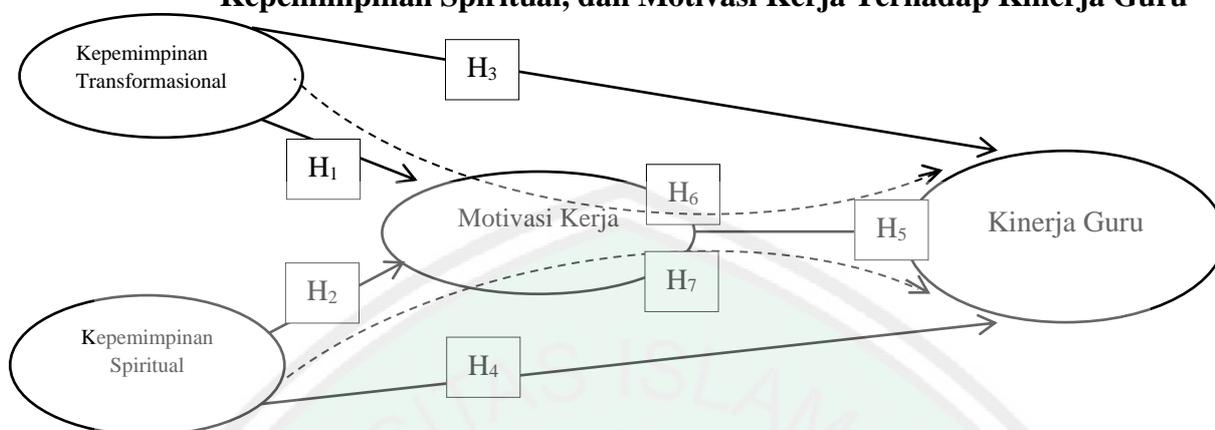
Adanya dorongan spiritual dengan memahami dan menginternalisasi sifat-sifat-Nya dalam menjalani kehidupan sesuai dengan petunjuk-Nya.⁹⁸ Mengetahui bagaimana memanusiakan manusia. Sehingga para guru di sekolah merasakan adanya perlindungan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang mampu memberi motivasi sendiri bagi seorang guru. Dengan adanya motivasi dalam diri guru akan memberikan dorongan para guru untuk memberikan kinerja yang optimal.

H₇ : Ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru.

⁹⁷ Nur Hasanah Ismatullah, *Pengaruh spiritual Leadership Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah se-kota Sukabumi*, (Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia), 02

⁹⁸ Andy Abdillah Putra, *Peran Kpeemimpinan spiritual Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di SMA Negeri 1 Lambu Kabupaten Bima* (Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang), 29

Gambar 2.1
Model Konseptual Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Spiritual, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru



Sumber gambar: Paul Jose 2008⁹⁹

Keterangan :

————— : Pengaruh Secara Langsung

- - - - - : Pengaruh Secara Tidak Langsung

⁹⁹ Paul Jose. 2008. *Workshop on Statistical Mediation and Moderation : Statistical Mediation*. Victoria University of Wellington, 27 March, 2008. SASP Conference

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan bertujuan untuk menguji teori-teori tertentu dengan melihat pengaruh antar variabel. Adapun pendekatan kuantitatif sendiri diartikan sebagai sebuah metode yang digunakan untuk melakukan penelitian pada populasi atau sampel yang telah ditentukan sebelumnya dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.¹⁰⁰ Wahidmurni menjelaskan bahwa pendekatan kuantitatif ialah pendekatan yang digunakan untuk menguji teori dengan menguji hubungan antar variabel yang pada gilirannya dapat diukur dengan menggunakan instrument sehingga data jumlah dapat dianalisis dengan menggunakan prosedur statistik.¹⁰¹

Menggunakan jenis penelitian korelasional, yakni penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan antara dua atau lebih variabel dan membuat prediksi antar variabel untuk memberi pernyataan besar kecilnya hubungan antar variabel tersebut.¹⁰² Dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti disini bertujuan untuk memberi penjelasan, meramal, dan mengontrol suatu gejala yang terjadi di lapangan yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, kepemimpinan spiritual, motivasi kerja,

¹⁰⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018), 14

¹⁰¹ Wahidmurni, *Pemaparan Metode Penelitian Kuantitatif* (Malang: Universitas Islam Negeri Malang, Juli 2017). 4

¹⁰² Willy Abdillah, *Partial Least Square (PLS)* (Yogyakarta: Andi Offset, 2015), 11

dan kinerja guru madrasah aliyah yang ada di Kabupaten Kediri yang selanjutnya diolah dengan menggunakan program smart PLS (*Partial Least Square*) versi 3.0.

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yakni variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Menurut Sugiyono, variabel intervening merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang menjadi hubungan tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen¹⁰³.

Dalam kaitannya variabel intervening yang diwakili dengan kata melalui, menjelaskan adanya suatu variabel yang menjembatani hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

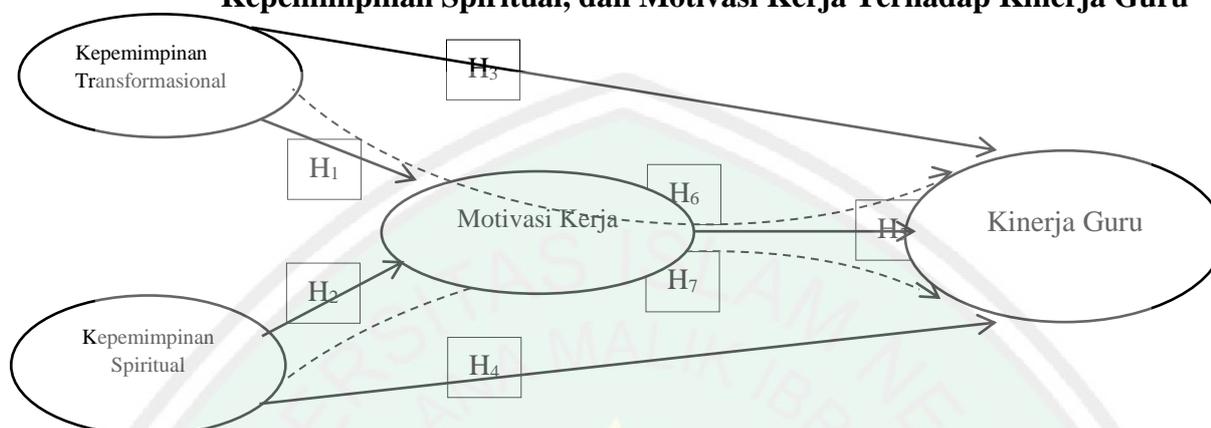
B. Variabel Penelitian

Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya menggunakan dua variabel independen (X), satu variabel intervening (Z), dan satu variabel terikat atau dependen (Y). Dari keempat variabel tersebut kemudian dijabarkan dalam beberapa sub variabel dan dijabarkan dalam beberapa indikator sesuai dengan teori yang telah dikemukakan oleh para ahli. Dalam penelitian yang akan dilakukan disini variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan spiritual

¹⁰³ Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.

(X₂), motivasi kerja (Z), dan kinerja guru (Y). Adapun rancangan penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1
Model Konseptual Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Spiritual, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru



Keterangan :

- : Pengaruh secara langsung
- - - - - : Pengaruh secara tidak langsung

X₁ : Kepemimpinan Transformasional

X₂ : Kepemimpinan Spiritual

Z : Motivasi Kerja

Y : Kinerja Guru

C. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) Madrasah Aliyah Negeri yang ada di Kabupaten Kediri. Dengan jumlah populasi 68 orang guru yang ber-sertifikasi dengan rincian diantaranya: 34 orang guru sertifikasi di MAN 2, 34 orang guru sertifikasi di MAN 4. Adapun rincian dengan jelasnya ialah:

Tabel 3.1 Populasi Guru MAN di Kabupaten Kediri

No.	Nama Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Kediri	Jumlah Guru
1.	MAN 2 Kediri	34
2.	MAN 4 Kediri	34
Jumlah Total		68

Dalam penelitian ini diambil sampel yang berjumlah 68. Menurut Sugiyono sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.¹⁰⁴ 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 sampel. Dengan demikian seluruh populasi yang ada pada dua madrasah dijadikan sebagai sampel.

D. Pengumpulan Data

Dalam penelitian diperlukan metode pengumpulan data yang berupa teknik atau cara dan langkah yang akan digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui dokumentasi, angket dan observasi peneliti di lokasi penelitian. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, sebagai berikut:

1. Sumber Data

a) Sumber data primer

¹⁰⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm 117.

Data ini akan diperoleh secara langsung dari informan yang erat kaitannya dengan masalah yang akan peneliti teliti yakni persepsi guru madrasah aliyah yang ada di Kabupaten Kediri terhadap kinerja guru.

b) Sumber data sekunder

Data ini akan diperoleh secara tidak langsung dari informan atau data tambahan yang bilamana akan diperlukan. Data ini dapat diperoleh melalui penelusuran data dokumen dan laporan madrasah aliyah, serta data tentang profil madrasah aliyah. Hal-hal yang semuanya itu dapat memberikan informasi atau data bagi proses penelitian.

2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan kuesioner. Yang merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis yang akan diberikan kepada setiap responden untuk dijawab. Dalam pengumpulan data melalui kuesioner disini peneliti akan mengukur dari beberapa rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya mengenai variabel yang bersangkutan.

Dengan demikian, semua data penelitian diperoleh dengan menggunakan angket dan bersumber dari pendapat para guru MAN yang ada di Kabupaten Kediri. 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 memegang peranan penting dalam menentukan mutu suatu penelitian. Menurut Sugiyono menyatakan bahwa instrumen penelitian adalah suatu alat pengumpul data yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati.¹⁰⁵

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 *skalalikert*, yakni skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomenasosial.¹⁰⁶ Jawaban dari setiap butir-butir pernyataan atau pertanyaan memiliki jawaban dari yang sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut.¹⁰⁷

¹⁰⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014), 92

¹⁰⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ...hlm. 148.

¹⁰⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ...hlm. 135.

Tabel 3.2 Alternatif Jawaban

No.	Keterangan	Skor	
		Positif	Negatif
1.	Sangat Setuju	5	1
2.	Setuju	4	2
3.	Netral	3	3
4.	Tidak Setuju	2	4
5.	Sangat Tidak Setuju	1	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, kepemimpinan spiritual, motivasi kerja, dan kinerja 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:

Tabel 3.3 Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Deskriptor	Banyak Soal	Nomor Butir
1.	Kepemimpinan Transformasional (X ₁) (Bernard M. Bass,	1. <i>Idealized Influence</i> (Karisma)	a. Menimbulkan rasa percaya diri b. Saling berbagi	1 1	1 2

	1994)		resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan para guru		
		2. <i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Ispirasional)	a. membangkitkan antusiasme optimisme guru b. Melaksanakan komitmen terhadap sasaran organisasi	1 1	3 4
		3. <i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	a. Sikap dan perilakunya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang b. Secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif	1 1	5 6
		4. <i>Individual Consideration</i> (Pertimbangan Individual)	a. memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan para guru b. Memberikan dukungan dan bimbingan kepada para guru dengan memperhatikan individu.	1 1	7 8
2.	Kepemimpinan Spiritual (X ₂)	1. Visi	a. Menentukan tujuan dan perjalanan b. Mencerminkan cita-cita tinggi	1 1	9 10

	(Louis W. Fry, 2003)		c. Mendorong harapan/iman	1	11
		2. Keyakinan/harapan	a. Memiliki ketahanan/keyakinan	1	12
			b. Menetapkan tujuan secara lentur	1	13
			c. Memiliki keunggulan	1	14
		3. Cinta altruistic	a. Pemimpin memiliki sikap percaya/setia, peduli, memiliki rasa memaafkan	1	15
			b. Memiliki integritas tinggi	1	16
			c. Pemimpin yang jujur, memiliki keberanian, kerendahan hati, memiliki kesantunan	1	17
3.	Motivasi kerja (Z) (McClelland, 1961)	1. Kebutuhan akan prestasi	a. Melakukan sesuatu dengan cara baru dan kreatif	1	18
			b. pengambil resiko	1	19
			c. Bertanggung jawab	1	20
		2. Kebutuhan akan kekuasaan	a. Lebih menyukai kerjasama daripada berkompetisi	1	21
			b. Menyukai persahabatan	1	22
			c. Hubungan baik sesama rekan kerja	1	23

		3. Kebutuhan akan afiliasi	a. Selalu belajar dan menggunakan umpan balik	1	24
			b. Senang dengan tugas yang diberikan	1	25
			c. Kesempatan dalam kenaikan jabatan	1	26
4.	Kinerja (Y) (Pedoman Pelaksanaan Kinerja Guru oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP), 2012)	1. Perencanaan pembelajaran	a. Memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP dengan memperhatikan karakter peserta didik.	1	28
			b. Menyusun bahan ajar secara runtut, logis, kontekstual dan mutakhir.	1	27
			c. Merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif, memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai materi dan strategi	1	29
		2. Pelaksanaan kegiatan	a. Menguasai materi	1	31

		pembelajaran	pelajaran b. Menerapkan strategi pembelajaran yang efektif	1	32
			c. Memanfaatkan sumber belajar/media dalam pembelajaran	1	30
			d. Menggunakan bahasa yang benar dan tepat	1	33
			e. Memelihara keterlibatan siswa	1	34
		3. Penilaian Pembelajaran	a. Merancang alat evaluasi	1	35

Dalam variabel kepemimpinan supervisi akademik kepala sekolah, pemahaman kurikulum, lingkungan kerja, dan kinerja guru terbagi atas beberapa deskripsi, maka skor total masing-masing sub variabel akan berbeda-beda tergantung dari jumlah pernyataan atau pertanyaan yang dirumuskan untuk menjangkau data sub variabel yang bersangkutan.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Analisa Instrumen

a. Uji Validitas

Setelah variabel instrument terkait dengan kepemimpinan transformasional, spiritual, motivasi dan kinerja disusun maka instrument tersebut terlebih dahulu diuji cobakan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitasnya.

Cara yang dipakai dalam menguji tingkat validitas adalah dengan variabel internal, yaitu menguji apakah terdapat kesesuaian antara bagian

instrument secara keseluruhan. Adapun untuk mengukurnya menggunakan analisis butir. Pengukuran pada analisis butir yaitu dengan cara skor-skor yang ada kemudian dikorelasikan dengan menggunakan korelasi *product moment*.

Setelah indeks korelasi (r_{xy}) diketahui maka perlu diuji dengan membandingkan r_{tabel} pada taraf signifikansi 5% dengan derajat kebebasan ($n-2$). Jika $r_{xy} > r_{tabel}$ berarti instrument tersebut tidak valid. Pada penelitian ini diuji validitas dilakukan menggunakan bantuan computer dengan *software smart PLS*.

b. Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui tingkat reliabilitas dalam mengukur instrument di penelitian ini menggunakan rumus *Cronbach Alpha* dan dengan menggunakan program PLS. Untuk mengukur reliabilitas angket atau kuisisioner digunakan rumus *Cronbach Alpha*. Dengan kriteria pengujian apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan taraf signifikansi 5% maka pengukuran tersebut dapat dikatakan reliable.

G. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis *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.¹⁰⁸ 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 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.

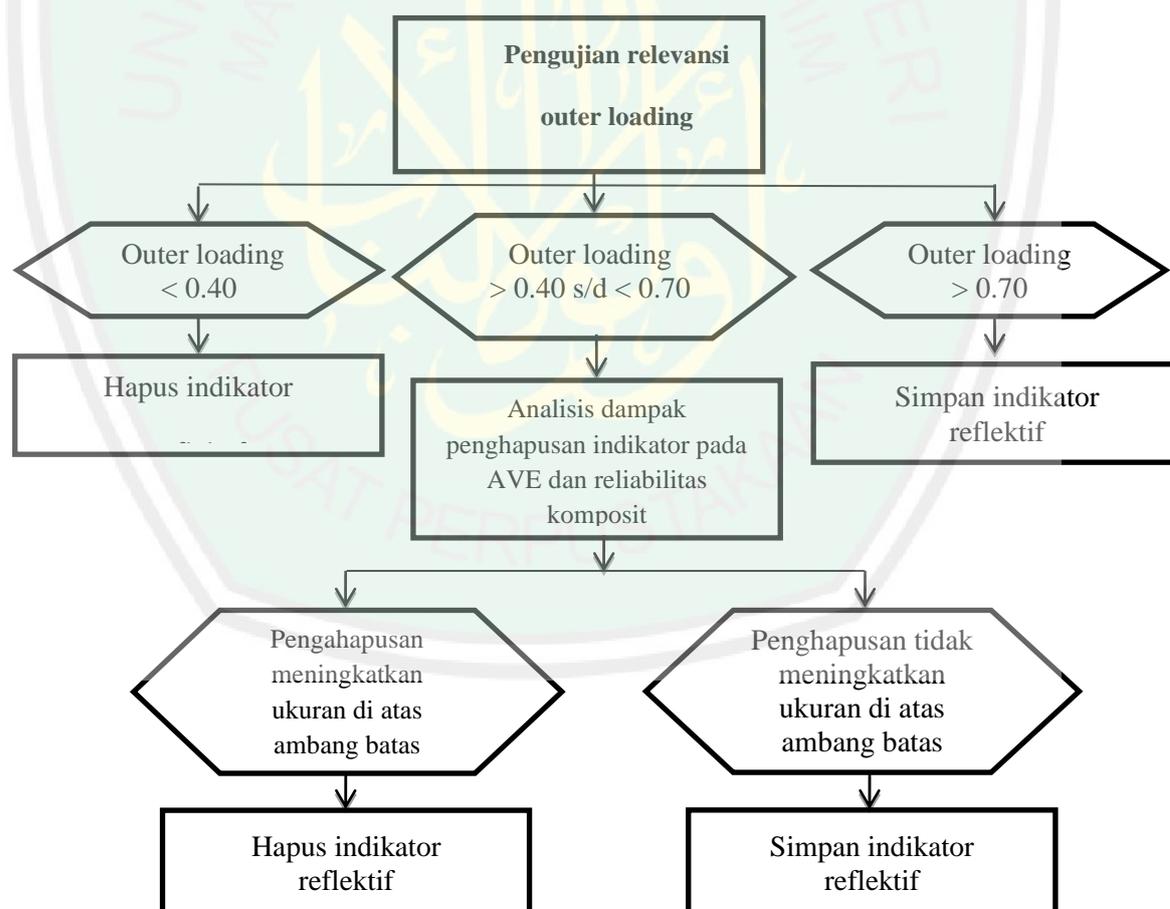
a. Model pengukuran Reflektif

Dalam model reflektif, indikator dilihat sebagai efek dari variabel laten yang dapat diamatai secara empirik. Model pengukuran reflektif mengukur *internal consistency (Composite reliability)*,

¹⁰⁸ Imam Ghazali, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Edisi 2, (Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006), 76

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 konstraknya. *Internal consistency reliability*, pada penelitian yang lebih maju yaitu > 0.70 dianggap reliabel.
- 2) *Indicator Reliability* yaitu nilai ini menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstraknya. Indikator dengan nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya.



Gambar 3.2 Pengujian Relevansi Outer Loading

Sumber : Joseph F. Hair, at. Al. (Prime Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM))

- 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

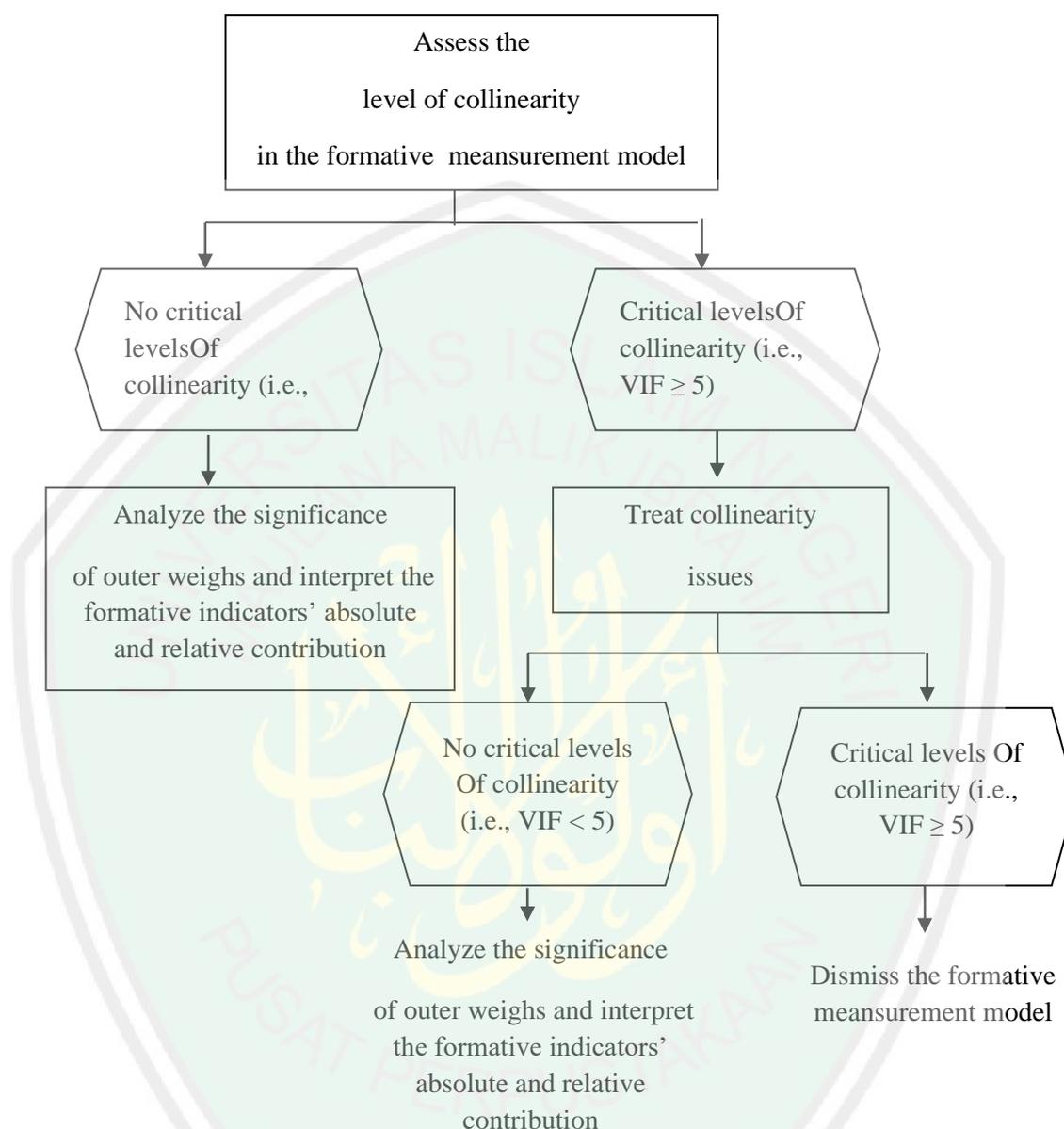
masing-masing konstruk harus lebih tinggi dari korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya (kriteria fornell larcker).

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 signifikasni 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, menggabungkan 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:

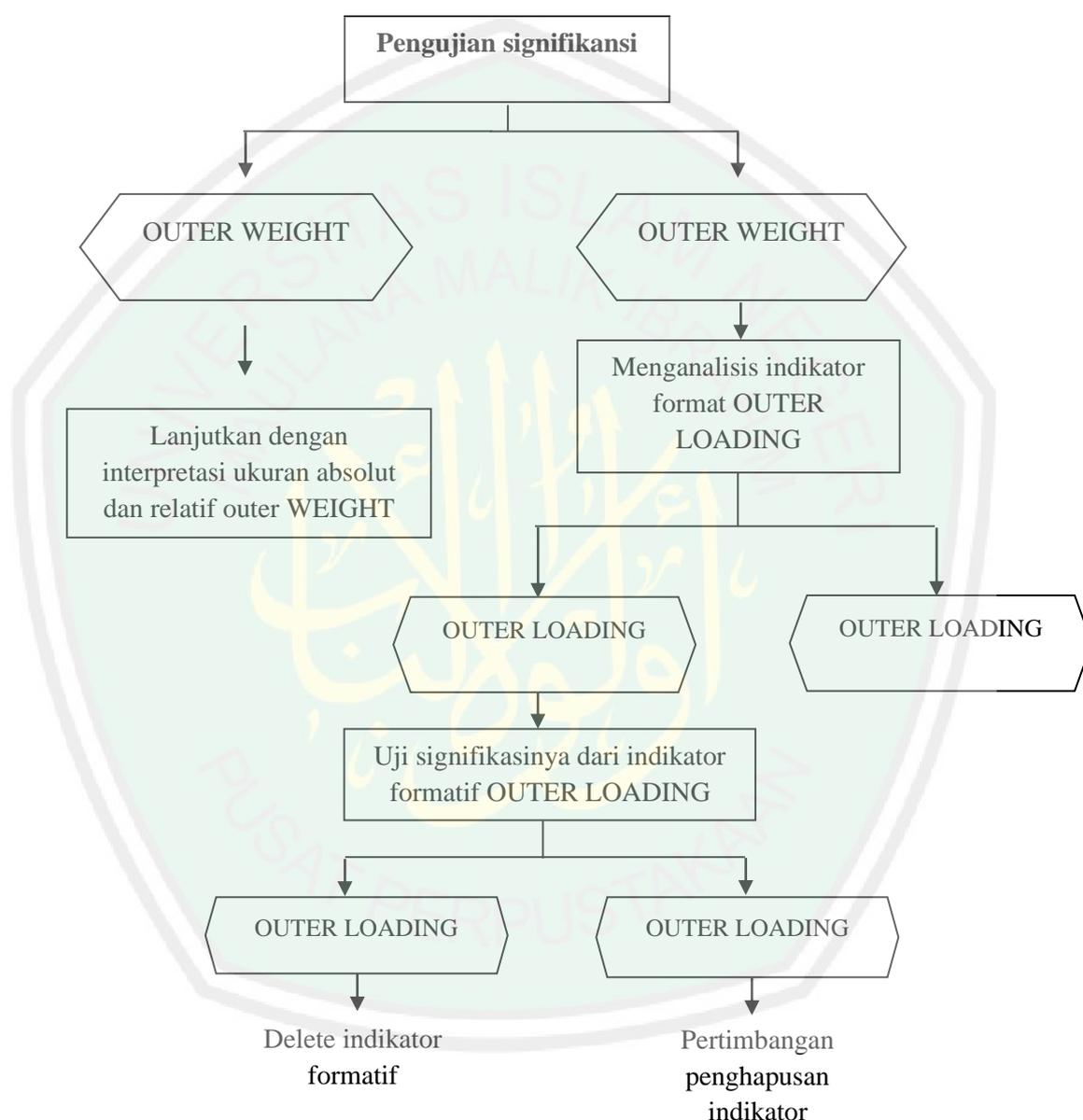


Gambar 3.3 Menilai tingkat *collinearity* dalam model pengukuran formatif

Sumber : Joseph F. Hair at. Al. (Prime Partial Least Squares Struktural Equation Modeling (PLS-SEM))

- 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:

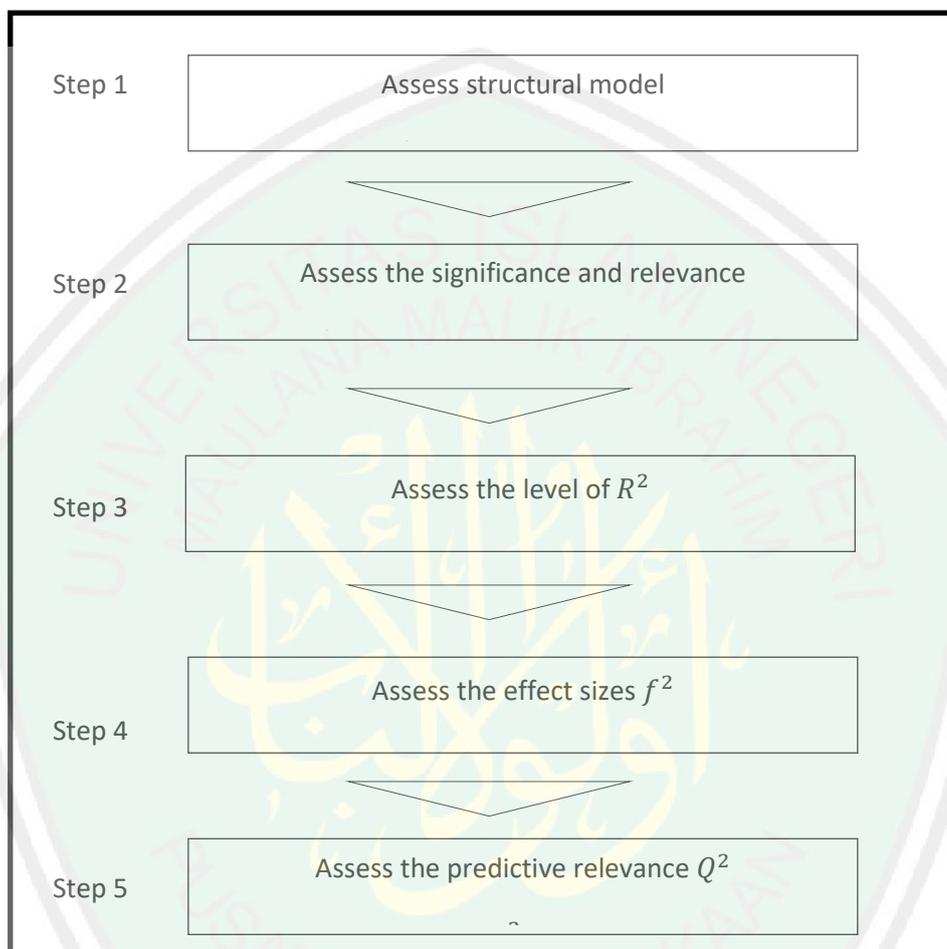


Gambar 3.4. Significance And Relevance Of Outer Weight

Sumber : Joseph F. Hair at. Al. (Prime Partial Least Squares Struktural Equation Modeling (PLS-SEM))

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* yaitu 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* yaitu model path struktural digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya hubungan antar variabel. Jika $P \text{ value} < 0,05$ 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)* yaitu seberapa besar variabel prediktornya 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)* yaitu 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)* yaitu untuk mengukur akurasi prediksi. Standarnya nilai 0.02 dianggap kecil; 0.15 menengah dan 0,35 dianggap besar.

Untuk kriteria penilaian model PLS peneliti menggunakan acuan yang diajukan oleh Chin dalam Imam Ghazali,¹⁰⁹ sebagai berikut:

¹⁰⁹Imam Ghazali, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. 80

Tabel 3.4 Kriteria Penilaian PLS

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi Model Struktural	
R ² untuk variabel endogen	Hasil R ² sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat” dan “lemah”.
Estimasi Koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur bootstrapping.
F ² untuk effect size	Nilai F ² sebesar 0.2, 0.15 dan 0.35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat structural
Evaluasi Model Pengukuran Reflective	
Loading Factor	Nilai loading factor harus diatas 0.70
Composite Reliability	Composite reliability mengukur internal consistency dan nilainya harus diatas 0.60
Average Variance Extracted	Nilai average variance extracted (AVE) harus diatas 0.50
Validitas Deskriminan	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar dari pada nilai korelasi antar variabel

	laten
Cross Loading	Merupakan ukuran dari nilai validitas deskriminan. Diharapkan setiap blok indikator memiliki loading lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk laten variabel lainnya.
Evaluasi Model Pengukuran Formatif	
Signifikan Nilai Weight	Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Tingkat signifikansi ini dinilai dengan prosedur Bootstapping
Multikolonieritas	Variabel manifest dalam blok harus di uji apakah terdapat multikol. Nilai variance inflation apakah (VIF) dapat digunakan untuk menguji hal ini. Nilai VIF diatas 10 mengindikasikan terdapat multikol.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

1. Madrasah Aliyah Negeri 2 Kediri

Madrasah Aliyah Negeri 2 Kediri merupakan lembaga pendidikan lanjutan tingkat atas yang di dalam aktifitasnya menerapkan atau memiliki nuansa Islami. Madrasah Aliyah Negeri 2 Kediri ini terletak di Kabupaten Kediri, tepatnya di Jl. Pahlawan No.77, Mliler, Purwoasri, Kediri, Jawa Timur 64154.

Berbicara tentang sejarah MAN Purwoasri, tidak terlepas dari sejarah berdirinya PP Al-Hikmah, sebab dulu MAN kita sendiri asal mulanya bernama Madrasah Mu'alimin berada dibawah naungan PP Al-Hikmah Purwoasri Kediri. Sejak Awal didirikan lembaga Islam, PP Al-Hikmah telah mengalami beberapa perkembangan. Seperti halnya Kuliyyatul Mu'allimin Islamiyah (1966-1968), statusnya berubah menjadi PGAN 6 tahun.

Pada tahun 1978 keluarlah peraturan yang menghendaki bahwa PGAN 6 tahun berubah menjadi MTsN dan MAN. Hal ini berarti dalam lingkup PP terdapat 2 lembaga yang sama tingkatannya tetapi berbeda statusnya (Negeri dan Swasta). Pemandahan MAN (dari PP Al-Hikmah dipindah ke Jln. Pahlawan No.66 Purwoasri) tahun 1988. Dengan EksKul; Olahraga, PMR, Pramuka, Kesenian Dll; Fasilitas: Lapangan,

UKS, Masjid, Laboratorium Dll. Adapun visi dan misi yang dimiliki oleh MAN 2 Kediri ialah; Visi : Berilmu, Beramal, Berakhlaqul Karimah, Unggul Dalam Prestasi Dan Berwawasan Lingkungan. Misi : (1) Melaksanakan Pembelajaran Dan Bimbingan Secara Efektif Dengan Nuansa Islami; (2) Meningkatkan Profesionalisme Semua Tenaga Pendidik Dan Kependidikan; (3) Meningkatkan Prestasi Pada Anak Secara Optimal; (4) Menanamkan Dan Mengamalkan Perilaku Islami Dalam Kehidupan Sehari-Hari; (5) Menumbuhkan Jiwa Kompetitif Kepada Seluruh Warga Madrasah.

2. Madrasah Aliyah Negeri 4 Kediri

Madrasah Aliyah Negeri 4 Kediri merupakan lembaga pendidikan lanjutan tingkat atas yang dalam aktifitasnya berciri khas Islami. Madrasah Aliyah Negeri 4 Kediri ini berada di Jl Melati No.14 Krecek, Badas, Kediri, Jawa Timur. Sejarah Madrasah Aliyah Negeri Krecek berdiri tahun 1984. Atas prakasa Tokoh masyarakat dan Tokoh Agama di Krecek Kec. Pare Kabupaten Kediri Pada tanggal 10 juni 1984 berhasil mengadakan sidang pendirian Madrasah Aliyah Maslahiyah yang berlokasi di Ds. Krecek Kec. Pare Kab. Kediri dan Mengangkat Guru-Guru pengajar. Setiap tahun MAN ini mengalami perkembangan yang saat ini dikenal dengan MAN 4 Kediri, dengan ratusan siswa.

Adapun visi dan misi yang dimiliki MAN 4 Kediri ialah, Visi: Terbentuknya Peserta Didik Yang Berakhlakul Karimah, Cerdas, Beriman Dan Bertaqwa Serta Bertanggung Jawab. Sedangkan Misi MAN 4 Kediri ialah; (1) Mewujudkan Madrasah yang berwawasan Wiyata

Mandala,Unggul dalam prestasi berdaya saing tinggi, dalam rangka pengembangan Iptek dan Imtaq; (2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran dan bimbingan secara efektif tepat guna, sehingga setiap siswa mampu berkembang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki; (3) Menumbuhkembangkan semangat penghayatan dan pengamalan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari; (4) Mewujudkan warga Madrasah yang memiliki kesungguhan ,kepedulian terhadap dirinya, seluruh warga madrasah ,lingkungan dan berestetika tinggi; (5) Mendorong dan membantu setiap siswa untuk mengenali potensi dirinya.

B. Gambaran Umum Responden

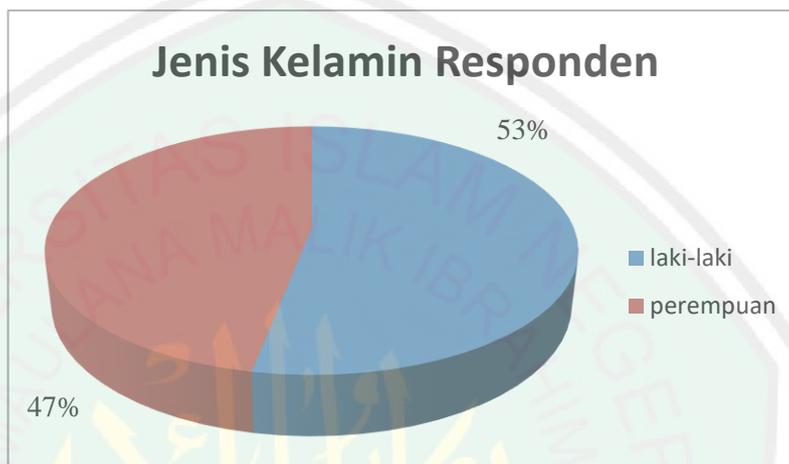
Dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner sebanyak 68 responden yang tersebar di 2 (dua) Madrasah yang ada di Kabupaten Kediri (MAN 2 Kediri & MAN 4 Kediri). Data dari penelitian ini diperoleh langsung dari narasumber yang telah mengisi angket dengan jumlah 35 soal. Data penelitian ini dibedakan menjadi 4 variabel yaitu: kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kepemimpinan spiritual kepala madrasah, motivasi kerja dan kinerja guru.

Adapun distribusi responden pada penelitian ini berdasar jenis kelamin dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

Tabel 4.1
Distribusi Jenis Kelamin Responden MAN 2 Kediri

Jenis Kelamin		N	%
1	Laki-laki	18	53 %
2	Perempuan	16	47 %
Jumlah		100	100 %

Sumber: Hasil Penyebaran Angket di MAN 2 Kediri

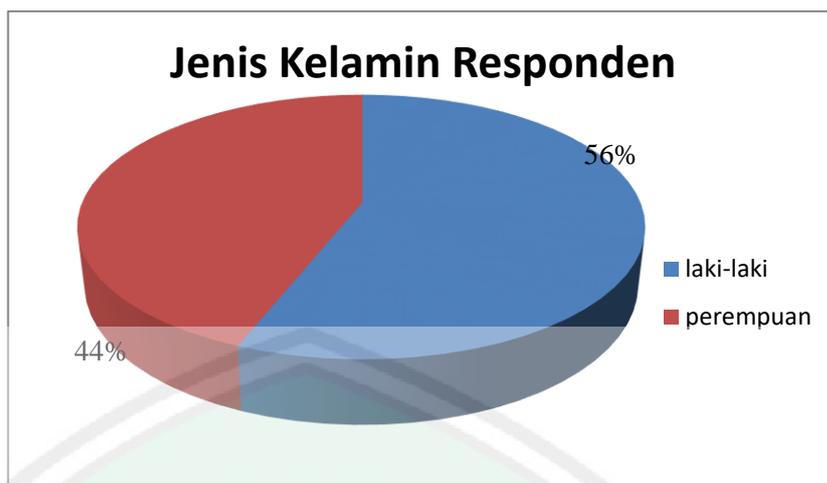


Sumber: Program Chart Microsoft Word 2016

Gambar 4.1
Grafik Jenis Kelamin Responden MAN 2 Kediri
Tabel 4.2
Distribusi Jenis Kelamin Responden MAN 4 Kediri

Jenis Kelamin		N	%
1	Laki-laki	19	56 %
2	Perempuan	15	44 %
Jumlah		100	100 %

Sumber: Hasil Penyebaran Angket di MAN 4 Kediri



Sumber: Program Chart Microsoft Word 2016

Gambar 4.2
Grafik Jenis Kelamin Responden MAN 4 Kediri

C. Deskripsi Variabel Penelitian

1. Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan 4 indikator kepemimpinan transformasional, maka dapat direkapitulasi dan ditabulasi. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Distribusi jawaban Guru terhadap Kepemimpinan Transformasional.

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	R	S	SS	
1	Kepala madrasah membuat anggota (para guru) bersemangat dalam melaksanakan tugasnya	-	2	2	32	32	4,38
2	Kepala madrasah memberi keyakinan pada anggota (informasi, gagasan, dan tindakan)	-	1	2	21	44	4,58
3	Kepala madrasah membangkitkan <i>antuisme optism</i> para guru	-	-	3	25	40	4,54

4	Kepala madrasah kurang melaksanakan komitmen terhadap sasaran organisasi dalam meningkatkan motivasi guru	-	-	4	25	39	4,51
5	Kepala madrasah menunjukkan sikap dan perilaku yang didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang	-	2	5	30	31	4,32
6	Kepala madrasah mampu menerjemahkan visi dalam bentuk kinerja yang produktif	-	-	2	26	40	4,55
7	Kepala madrasah jarang mendorong anggota untuk berpikir tentang masalah yang dihadapi dengan perspektif baru	-	-	5	26	37	4,47
8	Kepala madrasah tidak mengetahui apa yang diinginkan guru dan membantu untuk mendapatkannya	-	-	12	20	36	4,35

Sumber: Hasil Penyebaran Angket menggunakan program M. Exel 2010

Tabel 4.3 di atas, menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan transformasional sebagian besar menyatakan setuju dan sangat setuju. Sementara itu, juga dapat dilihat bahwa rata-rata masing-masing item kuesioner pada tabel 4.3 memiliki nilai di atas angka 4 dan nilai tersebut sudah mendekati nilai angka 5.

2. Kepemimpinan Spiritual

Berdasarkan 3 indikator kepemimpinan spiritual, maka dapat direkapitulasi dan ditabulasi. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Distribusi jawaban Siswa terhadap Kepemimpinan Spiritual.

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	R	S	SS	
1	Kepala madrasah menentukan tujuan serta perjalanan dalam mendorong para anggota untuk mencapai tujuan yang diharapkan	-	3	4	29	32	4,32
2	Kepala madrasah memberi cerminan cita-cita yang tinggi serta memberi dorongan harapn/iman dalam mencapai tujuan	-	1	5	30	32	4,36
3	Kepala madrasah kurang memberi arahan serta contoh yang jelas dan menarik kepada guru	-	2	7	29	30	4,27
4	Kepala madrasah memberi keyakinan serta harapan kepada para guru untuk memberikan kinerja yang baik	-	-	3	27	38	4,51
5	Kepala madrasah memberi motivasi dalam potensi serta inspirasi para guru dalam melakukan tugas	-	1	3	21	43	4,55
6	Kepala madrasah melakukan yang terbaik dalam peningkatan kualitas madrasah	-	-	2	25	41	4,57
7	Kepala madrasah melakukan tugasnya dengan baik sebagai wujud dari harapan yang diinginkan	-	-	3	27	38	4,51

8	Kepala madrasah tidak memberikan perhatian serta rasa peduli kepada seluruh anggotanya (para guru)	-	1	8	25	34	4,35
9	Kepala madrasah memiliki perasaan murah hati, jujur, kerendahan hati kepada para guru	-	-	4	25	39	4,51

Sumber: Hasil Penyebaran Angket menggunakan program M. Exel 2010

Tabel 4.4 di atas, menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan spiritual sebagian besar menyatakan setuju dan sangat setuju. Sementara itu, juga dapat dilihat bahwa rata-rata masing-masing item kuesioner pada tabel 4.4 memiliki nilai di atas angka 4 dan nilai tersebut sudah mendekati nilai angka 5.

3. Motivasi

Berdasarkan 3 indikator motivasi, maka dapat direkapitulasi dan ditabulasi. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Distribusi jawaban Siswa terhadap Motivasi.

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	R	S	SS	
1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok atau prioritas	-	3	2	31	32	4,35
2	Saya kurang bertanggung jawab atas tugas yang diberikan kepada saya	-	1	5	29	33	4,38
3	Saya jarang berinisiatif sendiri dalam melaksanakan tugas	-	3	3	31	34	4,45
4	Saya memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan	-	-	4	25	39	4,51

	sekolah						
5	Saya tidak menyelesaikan tugas administrasi guru sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan	-	-	2	27	39	4,54
6	Saya bekerja keras untuk mencapai prestasi terbaik	-	-	5	27	39	4,54
7	Saya kurang menyukai kerjasama dengan rekan kerja daripada berkompetisi	-	-	3	25	40	4,54
8	Saya senang apabila mendapat tugas yang diberikan	-	-	3	28	37	4,50
9	Saya berusaha keras untuk mendapat kesempatan naik jabatan	-	-	2	29	37	4,51

Sumber: Hasil Penyebaran Angket menggunakan program M. Exel 2010

Tabel 4.5 di atas, menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap kreativitas sebagian besar menyatakan setuju dan sangat setuju. Sementara itu, juga dapat dilihat bahwa rata-rata masing-masing item kuesioner pada tabel 4.5 memiliki nilai di atas angka 4 dan nilai tersebut sudah mendekati nilai angka 5.

4. Kinerja Guru

Berdasarkan 3 indikator Kinerja Guru, maka dapat direkapitulasi dan ditabulasi. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Distribusi jawaban Guru terhadap kinerja guru

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	R	S	SS	
1	Saya mengembangkan silabus setiap awal semester	-	1	1	29	37	4,50

2	Saya jarang memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP dengan memperhatikan karakter peserta didik	-	-	14	25	29	4,22
3	Saya merumuskan tujuan pembelajaran berdasar KI yang akan dicapai	-	3	1	27	37	4,44
4	Saya tidak mempersiapkan media pembelajaran setiap akan mengajar	-	-	2	25	41	4,57
5	Saya kurang memanfaatkan media pembelajaran dalam memberi materi pelajaran kepada peserta didik	-	-	2	23	43	4,60
6	Saya menyiapkan kegiatan pembelajaran yang efektif sebelum mengajar	-	-	4	26	38	4,50
7	Saya memberi penjelasan kepada peserta didik dengan strategi pembelajaran yang menarik motivasi peserta didik	-	-	4	28	36	4,47
8	Saya memberi pertanyaan mengenai materi yang telah disampaikan sebagai alat ukur sejauh mana pemahaman peserta didik	-	-	4	28	36	4,47
9	Saya menyusun alat evaluasi sesuai dengan tujuan pembelajaran yang telah ditentukan	-	-	5	29	34	4,42

Sumber: Hasil Penyebaran Angket menggunakan program M. Exel 2010

Tabel 4.6 di atas, menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap kreativitas sebagian besar menyatakan setuju dan sangat setuju. Sementara itu, juga dapat dilihat bahwa rata-rata masing-

masing item kuesioner pada tabel 4.6 memiliki nilai di atas angka 4 dan nilai tersebut sudah mendekati nilai angka 5.

D. Pengujian *Outer Model*

Analisa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berpengaruh dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada *outer model* diantaranya adalah:¹¹⁰

1. *Convergent Validity*. Nilai *convergent validity* adalah nilai *loading* faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan melebihi dari angka $> 0,7$, atau sering digunakan sebagai batasan minimal dari nilai *loading* faktor.
2. *Discriminant Validity*. Nilai ini merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* dengan konstruk lain.
3. *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE yang diharapkan melebihi dari angka $> 0,5$.
4. *Composite Reliability*. Data yang memiliki *composite reliability* $> 0,7$ mempunyai reliabilitas yang tinggi.
5. *Cronbach Alpha*. Uji reliabilitas diperkuat dengan *Cronbach Alpha*. Nilai diharapkan melebihi dari angka $> 0,6$ untuk semua konstruk.

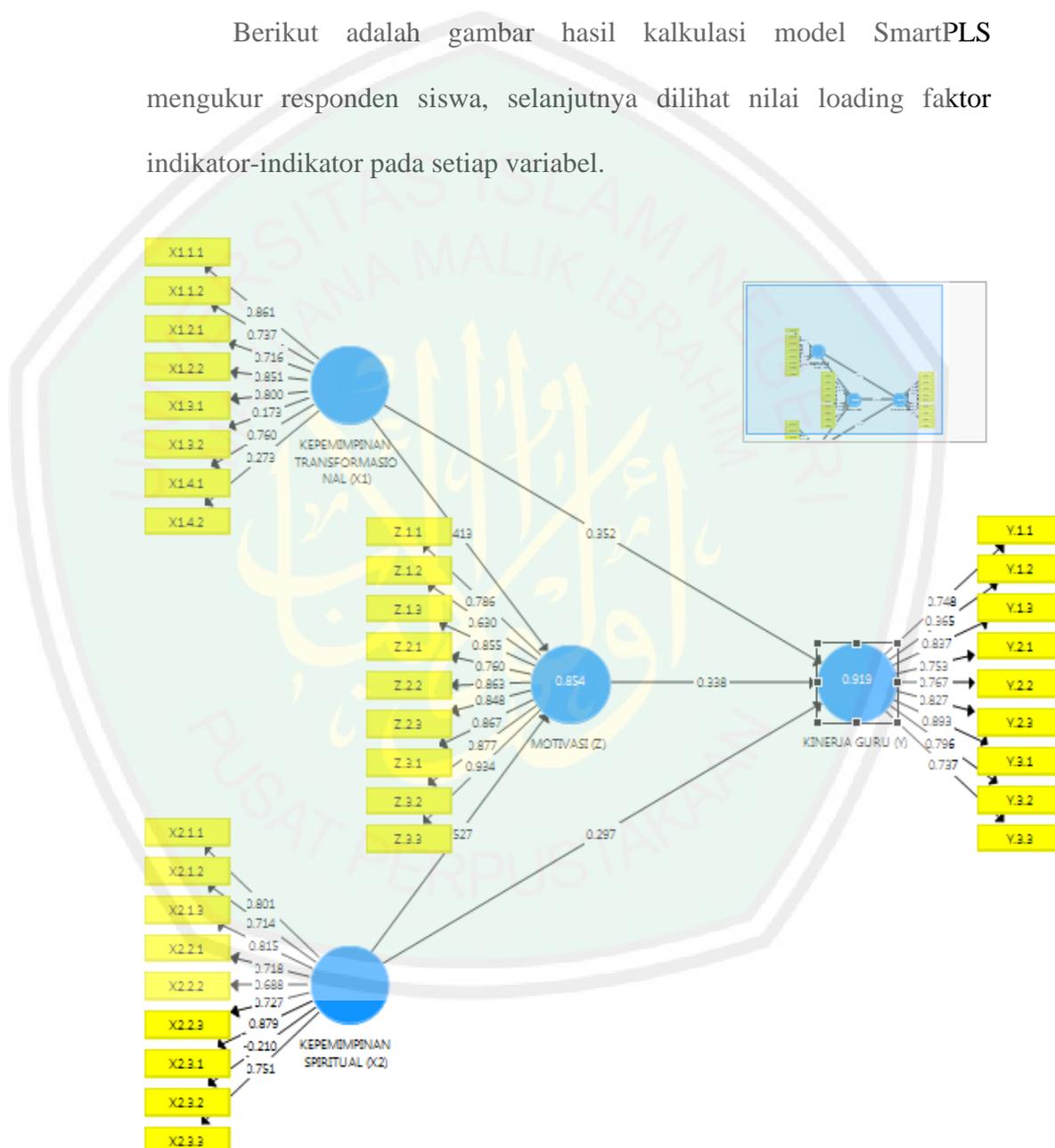
E. Uji *Convergent Validity*

Validitas konvergen (*Convergent Validity*) bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk

¹¹⁰Willy Abdillah dan Jogiyanto. *Partial Least Square (PLS) alternatif structural equation modeling (SEM) dalam Penelitian bisnis*. (Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2015), hlm 194

atau variabel latennya. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau *component score* dengan skor variabel laten atau *construct score* yang diestimasi dengan program SmartPLS.

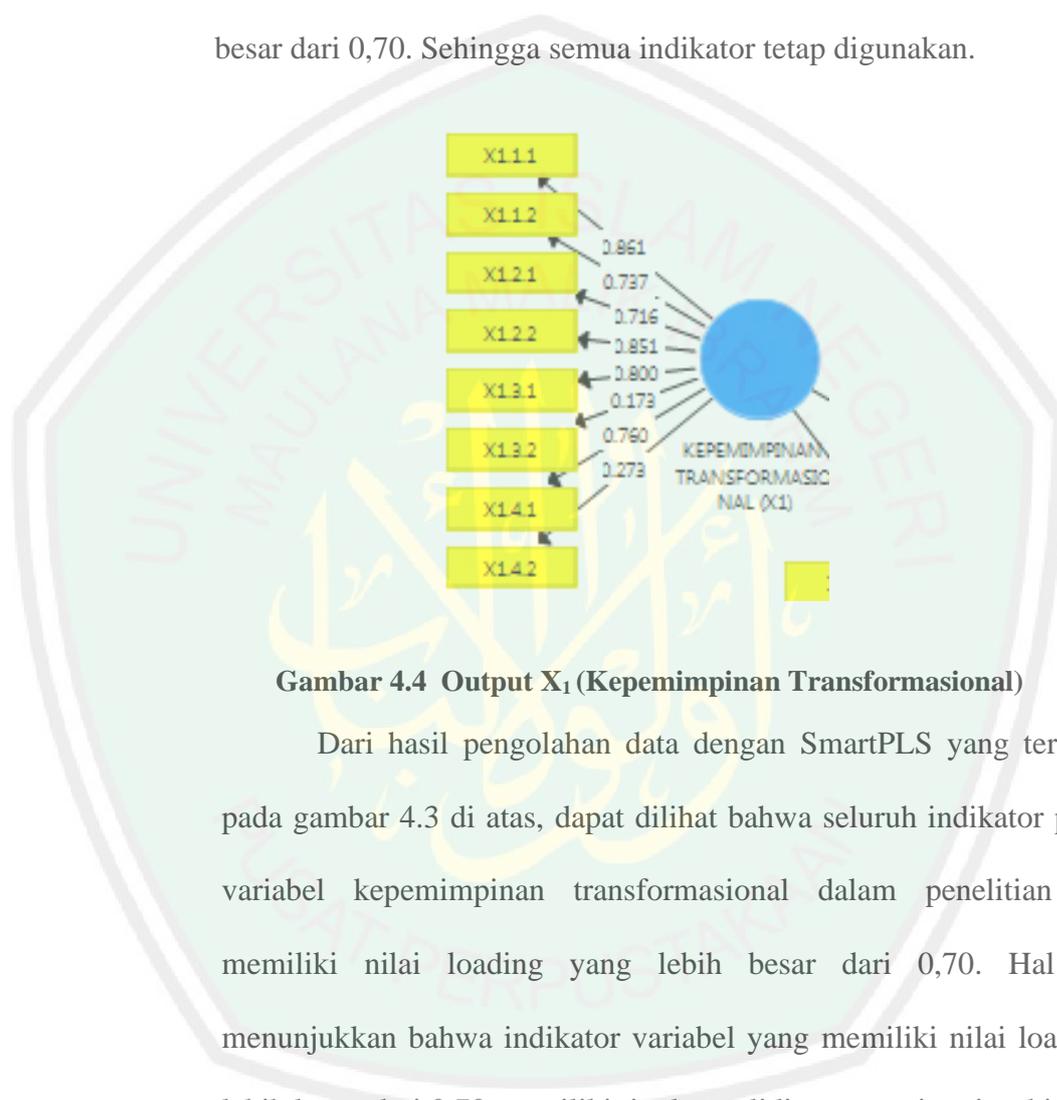
Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SmartPLS mengukur responden siswa, selanjutnya dilihat nilai loading faktor indikator-indikator pada setiap variabel.



Gambar 4.3
Model SmartPLS Pertama

1. Variabel X_1 (Kepemimpinan Transformasional)

Pada Gambar 4.3 semua indikator yang ada pada gambar di atas, terdapat dua indikator yang memiliki nilai dibawah 0,70 yaitu $X_{1.3.2}$ dan $X_{1.4.2}$ dan selebihnya memiliki nilai loading lebih besar dari 0,70. Sehingga semua indikator tetap digunakan.



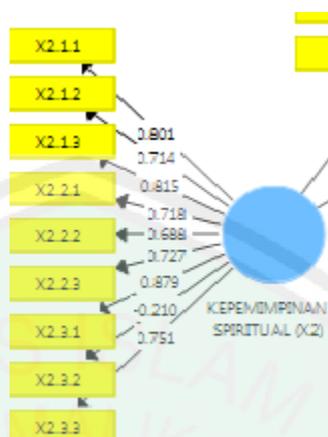
Gambar 4.4 Output X_1 (Kepemimpinan Transformasional)

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.3 di atas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator pada variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini memiliki nilai loading yang lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai loading lebih besar dari 0,70 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*.

2. Variabel X_2 (Kepemimpinan Spiritual)

Pada Gambar 4.3 semua indikator yang ada pada gambar di atas, terdapat dua indikator yang memiliki nilai dibawah 0,70

yaitu $X_{2.2.2}$; $X_{2.3.2}$, dan selebihnya memiliki nilai loading lebih besar dari 0,70. Sehingga semua indikator tetap digunakan.

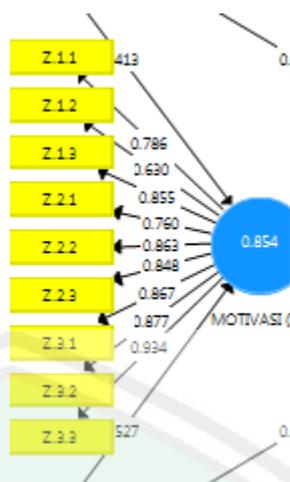


Gambar 4.5 Output X_2 (Kepemimpinan Spiritual)

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.5 di atas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator pada variabel kecerdasan spiritual dalam penelitian ini memiliki nilai loading yang lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai loading lebih besar dari 0,70 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*.

3. Variabel Z (Motivasi)

Pada Gambar 4.3 ada satu indikator yang mempunyai nilai dibawah *loading* faktor yaitu pada item pertanyaan $Z_{1.2}$ dan selebihnya di atas nilai loading faktor, sehingga semua indikator tetap digunakan.

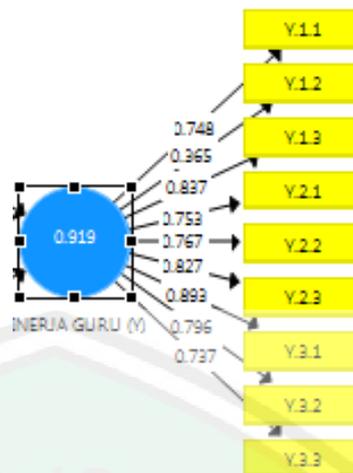


Gambar 4.6 Output Z(Motivasi)

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.6 di atas, menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel kreativitas memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0,70. Hanya indikator pada Z_{1.2} yang memiliki nilai dibawah *loading* faktor. Untuk indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih besar dari 0,70 berarti memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity* dan nilai yang lebih rendah dieliminasi dari model.

4. Variabel Y (Kinerja Guru)

Pada Gambar 4.3 ada satu indikator mengenai prestasi belajar yang mempunyai nilai *loading* faktor di bawah 0,70 yaitu Y_{1.2} dan selebihnya di atas nilai *loading* faktor sehingga semua indikator tetap digunakan.

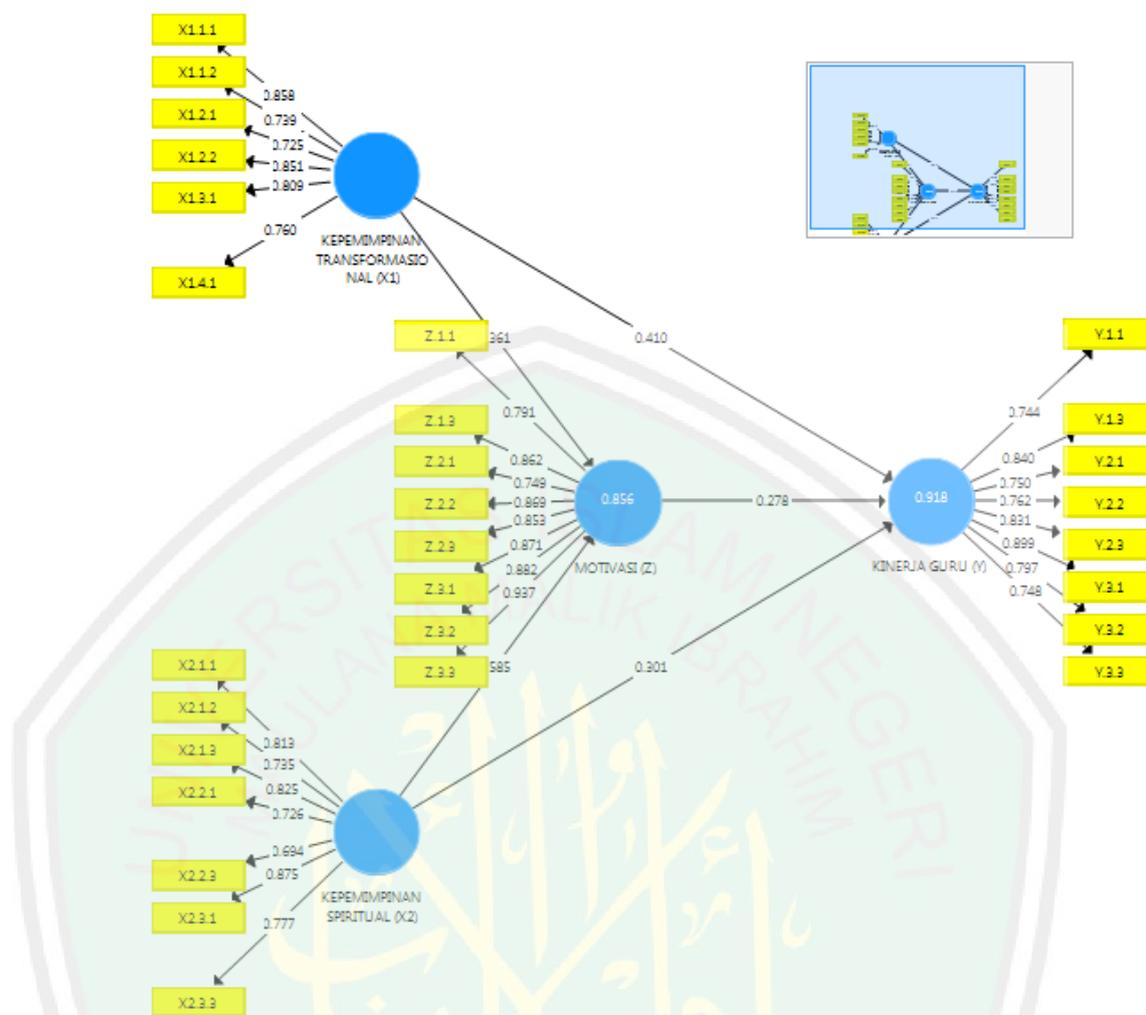


Gambar 4.7 Output Y(Kinerja Guru)

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.7 di atas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator pada variabel kinerja guru dalam penelitian ini memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0,70 kecuali pada indikator Y_{1.2}. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih besar dari 0,70 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity* dan yang dibawah nilai *loading* faktor di eliminasi dari model.

F. Uji *Convergent Validity* Setelah Modifikasi

Berikut gambar hasil kalkulasi kepemimpinan transformasional dengan model SmartPLS setelah indikator yang tidak memenuhi syarat nilai *loading* faktor dihapus, dalam gambar tersebut dapat dilihat nilai *loading* faktor indikator-indikator pada setiap variabelnya tidak ada yang di bawah 0,70 dengan demikian analisis dilanjutkan pada uji *Discriminant Validity*



Gambar 4.8
Model SmartPLS Kedua

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.8 di atas, menunjukkan bahwa seluruh indikator semua variabel memiliki nilai loading yang lebih besar dari 0,70 Hal ini berarti bahwa memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*. Dengan demikian analisis dilanjutkan pada uji *Discriminant Validity*.

G. Uji *Average Variance Extracted*

Untuk mengevaluasi validitas diskriminan dapat dilihat dengan metode *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk atau variabel laten. Model memiliki validitas diskriminan yang lebih baik apabila akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar dari korelasi antara dua konstruk di dalam model.

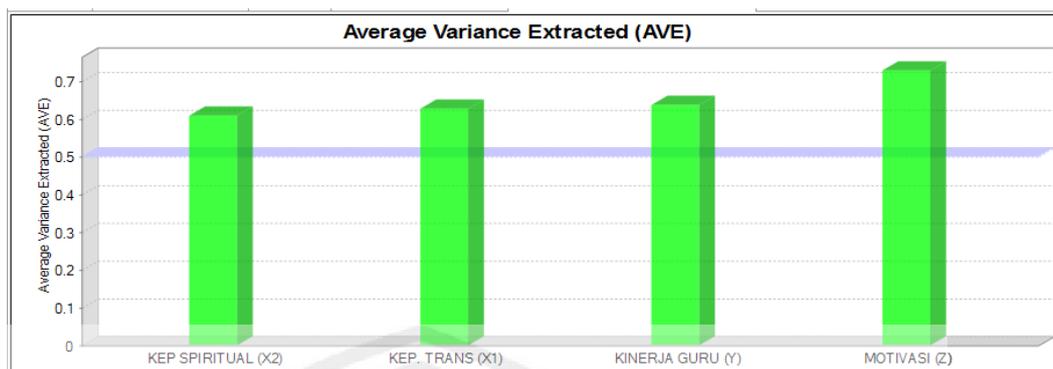
Dalam penelitian ini, nilai AVE dan akar kuadrat AVE untuk siswa, masing-masing konstruk disajikan pada Tabel 4.7

Tabel 4.7
Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

	AVE
Kepemimpinan TRansformasional (X ₁)	0,627
Kepemimpinan Spiritual (X ₂)	0,609
Motivasi (Z)	0,729
Kinerja Guru (Y)	0,637

Dari Tabel 4.9 diketahui bahwa nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *konvergen validity* pada model yang diuji sehingga konstruk dalam model penelitian ini dapat dikatakan memiliki validitas discriminant yang baik.

Convergent validity juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Pada penelitian ini nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji.



Gambar 4.9
Average Variance Extracted (AVE)

H. Uji *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing konstruk atau variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil validitas diskriminan dari model penelitian dengan melihat nilai cross loading-nya, yaitu:

1. Analisa *Discriminant Validity* Indikator Variabel X₁ (Kepemimpinan Transformasional).

Tabel 4.8
Nilai Discriminant Validity X1 (Kepemimpinan Transformasional)

	Kepemimpinan Spiritual (X ₂)	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Motivasi(Z)	Kinerja Guru (Y)
X _{1.1.1}	0,864	0,861	0,824	0,810
X _{1.1.2}	0,664	0,737	0,602	0,675
X _{1.2.1}	0,654	0,716	0,573	0,672
X _{1.2.2}	0,794	0,851	0,820	0,861
X _{1.3.1}	0,705	0,800	0,674	0,707
X _{1.3.2}	0,191	0,173	0,227	0,165
X _{1.4.1}	0,711	0,760	0,730	0,692

X _{1.4.2}	0,221	0,273	0,234	0,189
--------------------	-------	--------------	-------	-------

Dari hasil estimasi cross loading pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya (X₁) lebih besar dari pada nilai cross loading nya kecuali pada indikator X_{1.3.2} dan X_{1.4.2} yang dibawah nilai *cross loading*nya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik kecuali di X_{1.3.2} dan X_{1.4.2} dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik dari pada indikator di blok lainnya.

- Analisa *Discriminat Validity* Indikator Variabel X₂ (Kecerdasan Emosional).

Tabel 4.9
Nilai *Discriminant Validity* X₂ (Kepemimpinan Spiritual)

	Kepemimpinan Spiritual (X ₂)	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Motivasi(Z)	Kinerja Guru (Y)
X _{2.1.1}	0,801	0,666	0,634	0,691
X _{2.1.2}	0,714	0,623	0,632	0,627
X _{2.1.3}	0,815	0,751	0,704	0,696
X _{2.2.1}	0,718	0,707	0,750	0,692
X _{2.2.2}	0,688	0,710	0,573	0,646
X _{2.2.3}	0,727	0,708	0,606	0,744
X _{2.3.1}	0,879	0,792	0,849	0,810
X _{2.3.2}	-0,210	-0,205	-0,165	-0,174
X _{2.3.3}	0,751	0,723	0,776	0,775

Dari hasil estimasi cross loading pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya (X_2) lebih besar dari pada nilai cross loading nya kecuali pada indikator $X_{2.2.2}$ dan $X_{2.3.2}$ yang dibawah nilai *cross loadingnya*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik kecuali di $X_{2.2.2}$ dan $X_{2.3.2}$ dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik dari pada indikator di blok lainnya.

3. Analisa *Discriminat Validity* Indikator Variabel Z (Motivasi).

Tabel 4.10
Nilai *Discriminant Validity* Z (Motivasi)

	Kepemimpinan Spiritual (X_2)	Kepemimpinan Transformasional (X_1)	Motivasi (Z)	Kinerja Guru (Y)
Z _{1.1}	0,828	0,781	0,786	0,780
Z _{1.2}	0,585	0,603	0,630	0,590
Z _{1.3}	0,728	0,725	0,855	0,753
Z _{2.1}	0,700	0,737	0,760	0,751
Z _{2.2}	0,744	0,769	0,863	0,784
Z _{2.3}	0,761	0,770	0,848	0,772
Z _{3.1}	0,786	0,763	0,867	0,784
Z _{3.2}	0,822	0,770	0,877	0,812
Z _{3.3}	0,813	0,802	0,934	0,854

Dari hasil estimasi cross loading pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya (Z) lebih besar dari pada nilai cross loading nya kecuali

pada indikator $Z_{1,2}$ yang dibawah nilai *cross loading*nya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik kecuali di Z_4 dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik dari pada indikator di blok lainnya.

4. Analisa *Discriminant Validity* Indikator Variabel Y (Kinerja Guru).

Tabel 4.11
Nilai *Discriminant Validity* Y (Kinerja Guru)

	Kepemimpinan Spiritual (X_2)	Kepemimpinan Transformasional (X_1)	Motivasi (Z)	Kinerja Guru (Y)
$Y_{1,1}$	0,665	0,644	0,690	0,748
$Y_{1,2}$	0,308	0,349	0,370	0,365
$Y_{1,3}$	0,828	0,812	0,797	0,837
$Y_{2,1}$	0,660	0,695	0,594	0,753
$Y_{2,2}$	0,681	0,732	0,622	0,767
$Y_{2,3}$	0,743	0,803	0,784	0,827
$Y_{3,1}$	0,826	0,834	0,817	0,893
$Y_{3,2}$	0,730	0,709	0,814	0,796
$Y_{3,3}$	0,802	0,698	0,738	0,737

Dari hasil estimasi *cross loading* pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstruknya (Y) lebih besar dari pada nilai *cross loading* nya kecuali pada indikator Y_5 dan Y_7 yang dibawah nilai *cross loading*nya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik kecuali

di Y_{1.2} dimana indikator blok indikator konstruk lebih baik dari pada indikator di blok lainnya.

I. Uji *Discriminant Validity* Setelah Modifikasi

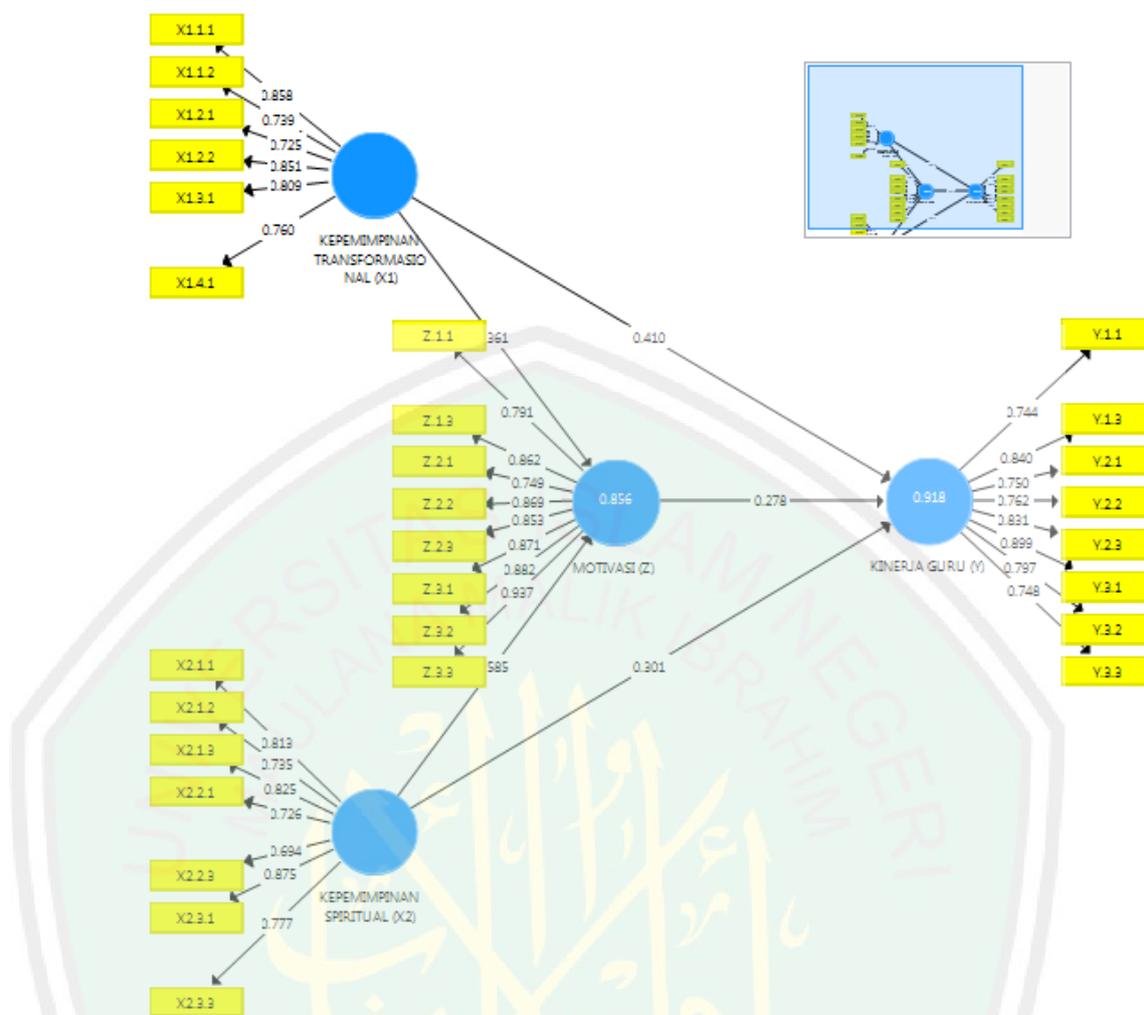
Setelah dilakukan dropping indikator yang tidak lolos uji *Discriminant Validity* tahap pertama maka dilakukan uji *Discriminant Validity* tahap kedua dan ketiga, berikut luaran hasil uji *Discriminant Validity* tahap kedua:

Tabel 4.12
Nilai *Discriminant Validity* X₁, X₂, Z dan Y

	Kepemimpinan Spiritual (X ₂)	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Motivasi (Z)	Kinerja Guru (Y)
X _{1.1.1}	0.869	0.858	0.820	0.809
X _{1.1.2}	0.599	0.739	0.594	0.669
X _{1.2.1}	0.610	0.725	0.566	0.659
X _{1.2.2}	0.796	0.851	0.817	0.866
X _{1.3.1}	0.706	0.809	0.672	0.706
X _{1.4.1}	0.703	0.760	0.727	0.691
X _{2.1.1}	0.813	0.666	0.644	0.700
X _{2.1.2}	0.735	0.618	0.635	0.629
X _{2.1.3}	0.825	0.745	0.696	0.695
X _{2.2.1}	0.726	0.709	0.756	0.689
X _{2.2.3}	0.694	0.714	0.603	0.743
X _{2.3.1}	0.875	0.784	0.846	0.817
X _{2.3.3}	0.777	0.717	0.767	0.773
Y _{1.1}	0.665	0.637	0.673	0.744
Y _{1.3}	0.837	0.809	0.800	0.840

Y _{2.1}	0.626	0.704	0.590	0.750
Y _{2.2}	0.641	0.732	0.619	0.762
Y _{2.3}	0.752	0.808	0.781	0.831
Y _{3.1}	0.837	0.833	0.814	0.899
Y _{3.2}	0.740	0.711	0.821	0.797
Y _{3.3}	0.793	0.699	0.734	0.748
Z _{1.1}	0.843	0.778	0.791	0.781
Z _{1.3}	0.739	0.722	0.862	0.744
Z _{2.1}	0.710	0.726	0.749	0.752
Z _{2.2}	0.733	0.769	0.869	0.773
Z _{2.3}	0.764	0.769	0.853	0.769
Z _{3.1}	0.788	0.759	0.871	0.785
Z _{3.2}	0.828	0.767	0.882	0.814
Z _{3.3}	0.814	0.797	0.937	0.847

Dari hasil estimasi *cross loading* pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya (X1, X2, Z, dan Y) lebih besar dari pada nilai *cross loading*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik dari pada indikator di blok lainnya.



Gambar 4.10
Model Setelah Modifikasi

Pada gambar 4.10 dapat dilihat bahwa bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya (X1, X2, X3, dan Y1) lebih besar dari pada nilai cross loading nya.

J. Uji Composite Reliability

Outer model selain diukur dengan menilai validitas konvergen dan validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas konstruk atau variabel laten yang diukur dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Adapun hasil output

SmartPLS untuk nilai composite reliability dan cronbach alpha pada siswa dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13
Nilai Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan Spiritual (X ₂)	0,915
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,910
Motivasi (Z)	0,955
Kinerja Guru (Y)	0,933

Tabel 4.12 model menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

K. Uji Cronbach Alpha

Outer model selain diukur dengan menilai validitas konvergen dan validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas konstruk atau variabel laten yang diukur dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,70.

Tabel 4.14
Nilai Cronbach Alpha

	<i>Cronbach Alpha</i>
Kepemimpinan Spiritual (X ₂)	0,891
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,880
Motivasi (Z)	0,946
Kinerja Guru (Y)	0,918

Tabel 4.14 menunjukkan nilai *cronbach alpha* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang telah disyaratkan.

L. Analisa *Inner Model*

Evaluasi inner model dapat dilakukan dengan tiga analisis, yaitu dengan melihat dari R^2 , Q^2 dan F^2 .

1. Analisa R^2

Nilai R^2 menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogennya. Nilai R^2 semakin besar menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik.

Tabel 4.15
Nilai *R Square*

	<i>R Square</i>
Motivasi (Z)	0,856
Kinerja Guru (Y)	0,918

Hasil perhitungan R^2 untuk setiap variabel laten endogen pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai R berada pada rentang nilai 0,856 hingga 0,918. Berdasarkan hal tersebut maka hasil perhitungan R^2 menunjukkan bahwa R^2 termasuk moderat (0,856 dan 0,918).

2. Analisa Q^2

Nilai Q^2 pengujian model struktural dilakukan dengan melihat nilai Q^2 (*predictive relevance*). Untuk menghitung Q^2 dapat digunakan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,856^2) (1 - 0,918^2)$$

$$Q^2 = 1 - 0,04203421$$

$$Q^2 = 0,957965787$$

Hasil perhitungan Q^2 menunjukkan bahwa nilai Q^2 0,957965787 Menurut Ghozali, nilai Q^2 dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model dikatakan sudah cukup baik, sedangkan nilai Q^2 kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif. Penelitian ini, konstruk atau variabel laten endogen memiliki nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 (nol) sehingga prediksi yang dilakukan oleh model dinilai telah relevan.¹¹¹

Tabel 4.16
Total Construct Crossvalidated Redudancy

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kepemimpinan Spiritual (X_2)	476.000	476.000	
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	408.000	408.000	
Motivasi (Z)	544.000	254.4.00	0.532
Kinerja Guru (Y)	544.000	233.951	0.570

Tabel 4.17
Construct Crossvalidated Commuality

T	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kepemimpinan Spiritual (X_2)	476.000	260.465	0.453
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	408.000	220.881	0.459
Motivasi (Z)	544.000	268.604	0.506
Kinerja Guru (Y)	544.000	212.924	0.609

¹¹¹Ghozali, Imam, , *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3*, (Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang. 2014), hlm 28

mua nilai Q^2 memiliki besaran di atas nol, sehingga menunjukkan relevansi prediktif model atas variabel laten endogen.

Tabel 4.18
Total Indicator Crossvalidated Redundancy

	SSO	SSE	Q2 (=1-SSE/SSO)
X _{1.1.1}	68.000	68.000	
X _{1.1.2}	68.000	68.000	
X _{1.2.1}	68.000	68.000	
X _{1.2.2}	68.000	68.000	
X _{1.3.1}	68.000	68.000	
X _{1.4.1}	68.000	68.000	
X _{2.1.1}	68.000	68.000	
X _{2.1.2}	68.000	68.000	
X _{2.1.3}	68.000	68.000	
X _{2.2.1}	68.000	68.000	
X _{2.2.3}	68.000	68.000	
X _{2.3.1}	68.000	68.000	
X _{2.3.3}	68.000	68.000	
Y _{.1.1}	68.000	38.180	0.439
Y _{.1.3}	68.000	25.192	0.630
Y _{.2.1}	68.000	39.687	0.416
Y _{.2.2}	68.000	37.454	0.449
Y _{.2.3}	68.000	27.601	0.594
Y _{.3.1}	68.000	22.321	0.672
Y _{.3.2}	68.000	30.889	0.546
Y _{.3.3}	68.000	33.076	0.514
Z _{.1.1}	68.000	26.619	0.609

Z _{1.3}	68.000	31.889	0.531
Z _{2.1}	68.000	35.605	0.476
Z _{2.2}	68.000	31.309	0.54
Z _{2.3}	68.000	29.628	0.564
Z _{3.1}	68.000	28.857	0.576
Z _{3.2}	68.000	25.813	0.620
Z _{3.3}	68.000	24.231	0.644

Tabel 4.19
Total Indicator Crossvalidated Commuality

	SSO	SSE	Q2 (=1-SSE/SSO)
X _{1.1.1}	68.000	30.199	0.556
X _{1.1.2}	68.000	41.873	0.384
X _{1.2.1}	68.000	42.629	0.373
X _{1.2.2}	68.000	31.539	0.536
X _{1.3.1}	68.000	34.198	0.497
X _{1.4.1}	68.000	40.443	0.405
X _{2.1.1}	68.000	33.066	0.514
X _{2.1.2}	68.000	41.940	0.383
X _{2.1.3}	68.000	31.478	0.537
X _{2.2.1}	68.000	43.532	0.36
X _{2.2.3}	68.000	45.627	0.329
X _{2.3.1}	68.000	26.396	0.612
X _{2.3.3}	68.000	38.427	0.435
Y _{1.1}	68.000	39.506	0.419
Y _{1.3}	68.000	29.09	0.572
Y _{2.1}	68.000	38.376	0.436
Y _{2.2}	68.000	36.601	0.462

Y _{.2.3}	68.000	29.376	0.568
Y _{.3.1}	68.000	21.215	0.688
Y _{.3.2}	68.000	33.893	0.502
Y _{.3.3}	68.000	40.546	0.404
Z _{.1.1}	68.000	35.851	0.473
Z _{.1.3}	68.000	24.214	0.644
Z _{.2.1}	68.000	38.282	0.437
Z _{.2.2}	68.000	24.314	0.642
Z _{.2.3}	68.000	26.177	0.615
Z _{.3.1}	68.000	24.157	0.645
Z _{.3.2}	68.000	22.806	0.665
Z _{.3.3}	68.000	17.124	0.748

3. Analisa F²

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk predictive relevance dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.¹¹² Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai hubungan yang substantif.

¹¹²Ghozali, Imam, , *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3*, (Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang. 2006), hlm 16

Tabel. 4.20
Hasil F^2 untuk *effect size*

Kepemimpinan Spiritual (X_2)	Kepemimpinan Transformasional (X_1)	Kinerja Guru (Y)	Motivasi (Z)
Kepemimpinan Spiritual (X_2)		0,134	0,407
Kepemimpinan Transformasional (X_1)		1,303	0,155
Kinerja Guru (Y)			
Motivasi (Z)		0,135	

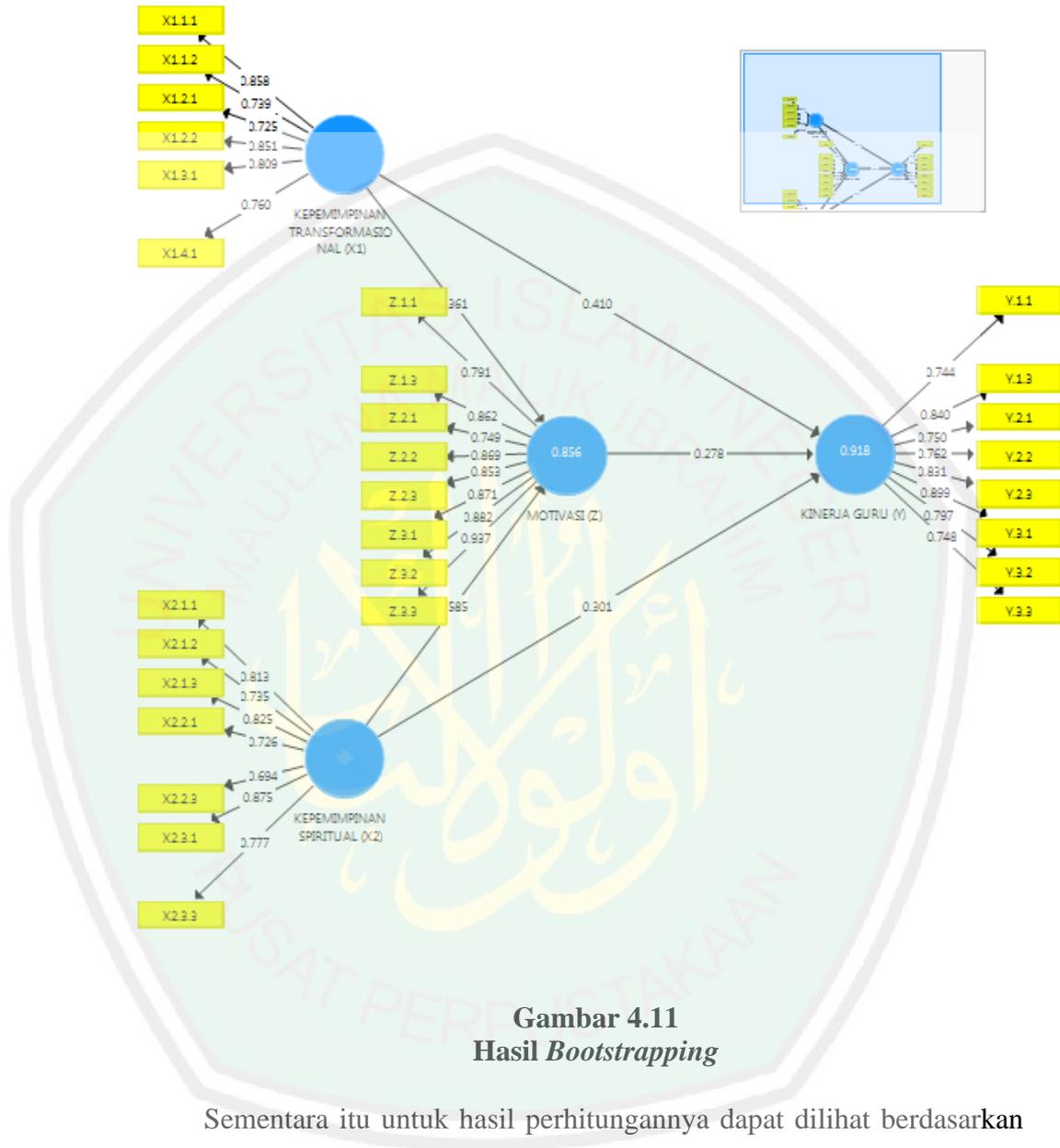
Berdasarkan kriteria tersebut maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

- Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru memiliki F^2 (0,134) menengah.
- Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru memiliki F^2 (0,030) lemah.
- Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap motivasi memiliki F^2 (0,407) besar.
- Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi memiliki F^2 (0,155) menengah.
- Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru memiliki F^2 (0,135) menengah.

M. Hasil Bootstrapping

Dalam SmartPLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode bootstrapping terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidak normalan

data penelitian. Hasil pengujian dengan metode bootstrapping dari analisis SmartPLS sebagai berikut.



Gambar 4.11
Hasil *Bootstrapping*

Sementara itu untuk hasil perhitungannya dapat dilihat berdasarkan hubungan langsung, tidak langsung dan total.

Tabel 4.21
Pengaruh Langsung (Analisis Jalur)

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Spiritual (X ²) => Kinerja Guru (Y)	0.301	0.285	0.112	2.690	0.007
Kepemimpinan Spiritual (X ²) => Motivasi (Z)	0.585	0.568	0.149	3.926	0.000
Kepemimpinan Tansformasional (X ¹) => Kinerja Guru (Y)	0.410	0.436	0.127	3.216	0.001
Kepemimpinan Tansformasional (X ¹) => Motivasi (Z)	0.361	0.376	0.147	2.452	0.015
Motivasi (Z) => Kinerja Guru (Y)	0.278	0.269	0.099	2.817	0.005

Pada tabel 4.19 menunjukkan hasil perhitungan SmartPLS yang menyatakan pengaruh langsung antar variabel. Dikatakan ada pengaruh langsung jika nilai p-value < 0,05 dan di katakan tidak ada pengaruh langsung jika nilai p-value > 0,05. Berdasarkan tabel 4.19 maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

- Variabel kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja guru dengan nilai *p-values* $0,007 < 0,05$.
- Variabel kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi dengan nilai *p-value* $0,000 < 0,05$.

- c. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja guru dengan nilai $p\text{-value}$ $0,001 < 0,05$.
- d. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi dengan nilai $p\text{-value}$ $0,015 < 0,05$
- e. Variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai $p\text{-value}$ $0,005 < 0,05$.

Tabel 4.22
Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Spiritual (X^2) => Kinerja Guru (Y)	0,163	0,153	0,071	2, 285	0,023
Kepemimpinan Spiritual (X^2) => Motivasi (Z)					
Kepemimpinan Tansformasional (X^1) => Kinerja Guru (Y)	0,100	0,100	0,054	1,867	0,063
Kepemimpinan Tansformasional (X^1) => Motivasi (Z)					
Motivasi (Z) => Kinerja Guru (Y)					

Pada tabel 4.20 menunjukkan hasil perhitungan SmartPLS yang menyatakan hubungan tidak langsung antar variabel. Dikatakan ada hubungan tidak langsung jika nilai $p\text{-value} < 0,05$ dan di katakan tidak ada hubungan tidak langsung jika nilai $p\text{-value} > 0,05$.

Berdasarkan tabel 4.20 Maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

- a. Variabel Kepemimpinan spiritual secara tidak langsung signifikan terhadap variabel kinerja guru dengan nilai $p\text{-values } 0,023 < 0,05$.
- b. Variabel Kepemimpinan transformasional secara tidak langsung tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel prestasi belajar dengan nilai $p\text{-value } 0,063 > 0,05$.

Tabel 4.23
Pengaruh Spesifik Tidak Langsung

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Spiritual (X^2) => Motivasi(Z) => Kinerja Guru (Y)	0,163	0,153	0,071	2,285	0,023
Kepemimpinan Transformasional (X^1) => Motivasi (Z) => Kinerja Guru (Y)	0,100	0,100	0,054	1,867	0,063

Berdasarkan tabel 4.21 Maka dapat dinyatakan penjelasan mengenai tabel di atas, sebagai berikut:

- a. Variabel Kepemimpinan Spiritual, dan motivasi secara spesifik tidak langsung signifikan terhadap variabel kinerja guru dengan nilai $p\text{-values } 0,023 < 0,05$.
- b. Variabel Kepemimpinan Transformasional, dan motivasi secara spesifik tidak langsung tidak signifikan terhadap variabel kinerja guru dengan nilai $p\text{-value } 0,063 < 0,05$.

Tabel 4.24
Hubungan Total

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Spiritual (X ²) => Kinerja Guru (Y)	0.464	0.438	0.131	3.547	0.000
Kepemimpinan Spiritual (X ²) => Motivasi (Z)	0.585	0.568	0.149	3.926	0.000
Kepemimpinan Tansformasional (X ¹) => Kinerja Guru (Y)	0.510	0.536	0.128	3.980	0.000
Kepemimpinan Tansformasional (X ¹) => Motivasi (Z)	0.361	0.376	0.147	2.452	0.015
Motivasi (Z) => Kinerja Guru (Y)	0.278	0.269	0.099	2.817	0.005

Berdasarkan tabel 4.22. Maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

- Variabel Kepemimpinan spiritual secara total signifikan terhadap variabel kinerja guru dengan nilai *p-values* $0,000 < 0,05$.
- Variabel Kepemimpinan spiritual secara total signifikan terhadap variabel motivasi dengan nilai *p-value* $0,000 < 0,05$.
- Variabel kepemimpinan transformasional secara total signifikan terhadap variabel kinerja guru dengan nilai *p-value* $0,000 < 0,05$.
- Variabel kepemimpinan transformasional secara total signifikan terhadap variabel motivasi dengan nilai *p-value* $0,015 < 0,05$

- e. Variabel motivasi secara total signifikan terhadap variabel kinerja guru dengan nilai *p-value* $0,005 < 0,05$



BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Guru MAN di Kabupaten Kediri

Berikut ini merupakan kajian teoritik berdasarkan paparan data dan hasil penelitian. Pada bagian ini peneliti berusaha untuk mengkonsultasikan hasil dari paparan data dan hasil penelitian dengan teori-teori yang telah dijadikan landasan berpikir semua data yang diperoleh selama proses penelitian berlangsung.

Dari hasil analisis data yang telah dilakukan peneliti mengatakan bahwa adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru yang dilakukan di dua MAN yang ada di kabupaten Kediri. Dengan menunjukkan nilai signifikansi dengan nilai signifikansi T statistic sebesar $2,452 > 1,668$ T tabel dan *p-value* sebesar $0,015 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja guru. Dimana, semakin baik kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala madrasah maka akan semakin baik pula motivasi kerja guru.

Hasil penelitian ini didukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja guru. Penelitian yang dilakukan oleh Anik menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja

guru.¹¹³ Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ani Endarti juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja.¹¹⁴ Penelitian lain yang dilakukan Sumiarta Adhi menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi guru.¹¹⁵

Beberapa teori yang ditulis juga menyatakan bahwa dari beberapa jenis kepemimpinan yang ada, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh ketika dilakukan seorang pemimpin atau kepala madrasah dan para guru untuk mencapai tingkat moralitas serta motivasi yang lebih tinggi.¹¹⁶

. Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surah Ali-

Imran ayat 118:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِطَانَةَ مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُؤًا مَّا عَنْتُمْ قَدْ
 بَدَتِ أَلْبَعَضَاءُ مِّنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِن كُنْتُمْ
 تَعْقِلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang, di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. telah nyata kebencian dari mulut mereka, dana pa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. sungguh

¹¹³ Anik Hendrawati & Lantip D.P, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Budaya Sekolah Terhadap Prestasi Belajar* (Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Vol. 3, No. 2, September 2015), 5

¹¹⁴ Ani Endarti, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Simo*, (Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2013)

¹¹⁵ Sumirta Adhi, dkk. *The Effect Of Organizational Culture, Transformational Leadership And Work Motivation Toward Teacher Performance*. Indian Journal of Positive 2013, 4(4), 537-539

¹¹⁶ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi Dibidang Pendidikan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), 59

telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami) jika kamu memahaminya.”

Dimana dalam ayat tersebut menjelaskan bahwa ketentuan dari seorang pemimpin yang memiliki pengaruh terhadap stake holdernya agar senantiasa berada di jalan Allah sebagai pedoman.

Menurut Darwin, pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian ditransformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan. Pemimpin transformasional terfokus pada kinerja anggota kelompok, tapi juga ingin setiap orang untuk memenuhi potensinya. Pemimpin transformasional biasanya memiliki etika yang tinggi dan standar moral.¹¹⁷

Dalam kepemimpinannya seorang kepala madrasah memberi kepercayaan serta memberi dukungan kepada para bawahan untuk memberi dorongan sehingga menimbulkan motivasi yang kuat dalam diri setiap anggota dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah di dua MAN di Kabupaten Kediri dilaksanakan dengan baik oleh kepala madrasah sehingga memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap motivasi kerja guru.

Dengan demikian temuan penelitian ini mengidentifikasi bahwa adanya upaya yang dilakukan seorang kepala madrasah dalam mewujudkan visi dan misi madrasah dan tidak hanya melakukan penyusunan perencanaan kerja yang strategis melainkan bagaimana

¹¹⁷ Darwin. S. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Jenius IQ +EQ, Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos)*. Alfabeta. Bandung.

mengembangkan potensi yang dimiliki oleh guru dalam membantu tercapainya visi dan misi madrasah. Dari hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional jika dilakukan oleh kepala madrasah, maka akan memiliki peran yang penting terhadap peningkatan motivasi kerja guru.

B. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Motivasi Kerja

Guru MAN di Kabupaten Kediri

Hasil analisis data yang telah dipaparkan di bab sebelumnya menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang besar kepemimpinan spiritual terhadap motivasi kerja guru yang dilakukan di dua MAN yang ada di Kabupaten Kediri dengan nilai signifikansi T statistic sebesar $3,926 > 1,668$ T tabel dan nilai *p-value* $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan spiritual memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap motivasi kerja guru. Semakin baik kepemimpinan spiritual yang dilakukan oleh kepala madrasah akan mempengaruhi motivasi kerja guru yang baik pula.

Berdasar hasil penelitian tersebut memberikan bukti bahwa adanya kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh kepala madrasah menjadi faktor penting dalam menunjang motivasi kerja guru yang semakin baik. Seperti yang diungkapkan oleh Fry, Tujuan dari kepemimpinan spiritual adalah untuk menciptakan visi dan nilai kesesuaian di seluruh strategi, tim yang diberdayakan, dan tingkat

individu dan, pada akhirnya, untuk mendorong tingkat yang lebih tinggi dari komitmen dan produktivitas organisasi.¹¹⁸

Sejalan dengan teori yang dikemukakan Sugiyanto yang menyatakan bahwa Kepemimpinan spiritual diartikan sebagai teori untuk menciptakan suatu motivasi interistik dalam proses pembelajaran organisasi.¹¹⁹ Didukung dengan penelitian yang dilakukan Isma yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan spiritual terhadap motivasi kerja.¹²⁰ Dengan pengertian bahwa semakin baik kepemimpinan spiritual yang dilakukan kepala madrasah akan memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja guru.

Dengan maksud penerapan kepemimpinan spiritual yang dilakukan oleh kepala madrasah guna memberi dorongan dalam mewujudkan visi dan misi. Serta rasa kepedulian rasa saling memahami, ikhlas harmonis dan apresiasi diri dan orang lain dalam setiap kegiatan. Memberi pengaruh yang positif dengan motivasi yang dihasilkan oleh guru dalam menerapkannya dalam melaksanakan tugasnya.

Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surah Al-Anbiya:73

¹¹⁸ Louis W. Fry, *Toward a theory of Spiritual Leadership* (Pergamon, The Leadership Quarterly 14, 2003)

¹¹⁹ Sugiyanto, *Pengaruh spiritual Leadership Terhadap Kepuasan Kerja dengan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening* (Bandar Lampung: PPS Universitas Lampung, 2017), 26: Tesis tidak diterbitkan

¹²⁰ Nur Hasanah Ismatullah, *Pengaruh spiritual Leadership Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah se-kota Sukabumi*, (Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia).

وجعلنا إبراهيم وإسحاق ويعقوب قدوة للناس يدعونهم إلى عبادته وطاعته
 الصلاة على وجهها، وإيتاء الزكاة، فامتثلوا لذلك، وكانوا منقادين مطيعين لله
 وحده دون سواه. (٧٣)

“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..”

Dimana dalam ayat tersebut menjelaskan bahwa seorang pemimpin akan selalu menjadi arah bagi anggotanya dalam menghasilkan kinerja yang baik, ketika pemimpin yang baik maka akan tercapai tujuan yang diharapkan.

Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual yang dilakukan kepala madrasah memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja guru. Kepemimpinan dengan berbasis nilai-nilai agama Islam dalam penerapannya dengan menunjukkan rasa kepedulian, kesejahteraan, saling menghormati, rasa ikhlas dalam bekerja ini membangkitkan motivasi guru.

C. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru MAN di Kabupaten Kediri

Hasil analisis data yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru yang dilakukan di dua MAN yang ada di Kabupaten Kediri dengan nilai signifikansi T statistic sebesar $3,216 > 1,668$ T tabel dan nilai *p-value* $0,001 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan

transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Ketika kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala madrasah semakin baik maka akan mempengaruhi kinerja guru yang akan semakin baik pula.

Kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala madrasah berarti mengikut sertakan seluruh elemen yang ada di madrasah dalam mewujudkan visi, misi serta tujuan madrasah. Sebuah perilaku yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut. Dengan pemberian perhatian serta motivasi yang dilakukan sebelumnya akan mencapai tingkat kinerja yang diharapkan dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti disini didukung oleh penelitian yang dilakukan Tokhibin, dimana kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja guru.¹²¹ Hasil penelitian lain juga menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susmiyati menyatakan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah yang transformatif dapat mengintegrasikan pandangan-pandangan kreatif,

¹²¹ Tokhibin & Wuradji, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kompetensi, Motivasi dan Kedisiplinan Guru Terhadap Kinerja Guru SMK*, (Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Vol. 1, Nomor 2, 2013)

ketekunan dan energy dan memberi pengalaman bagi guru dalam perkembangan kemajuan pendidikan.¹²²

Menurut Scermerhorn, *Transformational leadership is inspirational and arouses extraordinary effort and performance.* Artinya, kepemimpinan transformasional adalah inspiratif dan menimbulkan usaha dan kinerja yang luar biasa. Kepemimpinan tranformasional adalah berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya.¹²³ Dengan melakukan kepemimpinan transformasional seorang kepala madrasah memberikan fokus perhatiannya kepada para pengikut guna terciptanya kinerja yang baik. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk merubah motif,, kepercayaan, nilai, dan kemampuan yang menimbulkan minat serta tujuan pribadi dari para pengikut atau anggota dapat mencapai tujuan yang diinginkan.¹²⁴

Sebagaimana dijelaskan pada QS Ash-Shaffat (37):61

لِمَنْ هَذَا فَلْيَعْمَلِ الْعَمَلُونَ

”untuk kemenangan serupa ini hendaklah berusaha orang-orang yang bekerja”

¹²² Susmiyati, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung*, (Episteme, Vol. 11, No. 1, Juni 2016), 195.

¹²³ Schermerhorn. J. 2010. *Introduction to Management*

¹²⁴ V.L. Goodwin, J.C. Wofford, and J.L. Whittington, A Theoretical and Empirical Extension to the Transformastional Leadership Construct, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 22, No 7, 2001, hlm 759-774

Dari ayat tersebut dijelaskan ketika memiliki tujuan maka harus berusaha dengan baik agar terwujud hasil atau kinerja yang diharapkan.

Dengan demikian hasil penelitian yang dilakukan peneliti ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif signifikan antara kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala madrasah terhadap kinerja guru. Dengan penerapan kepemimpinan yang transformasional yang dilakukan kepala madrasah dengan memberi perlakuan kepada seluruh anggotanya sebagai manusia seutuhnya menjadikan setiap guru merasa dihargai sehingga memberikan kinerja yang baik dalam melakukan setiap tugasnya.

D. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Guru MAN di Kabupaten Kediri

Hasil penelitian yang telah dipaparkan di bab sebelumnya menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif signifikan antara kepemimpinan spiritual kepala madrasah terhadap kinerja guru dengan nilai signifikansi T statistic sebesar $2,690 > 1,668$ T tabel dan nilai *p-value* $0,007 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh kepala madrasah di dua MAN yang ada di Kabupaten Kediri memberi pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja guru.

Kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh kepala madrasah yang mencakup tiga indikator yang penting (visi, harapan, dan cinta altruitik) dapat memberikan pengaruh serta nilai-nilai ketuhanan yang

akan tertanam dalam diri setiap guru dan kemudian di implementasikan dalam melaksanakan tugasnya guna mencapai tujuan yang ingin dicapai. Dalam kepemimpinan spiritual kepala sekolah berusaha menciptakan suatu motivasi intrinsik dalam proses pembelajaran organisasi lembaga sekolah.

Hasil penelitian ini didukung oleh peneliti sebelumnya, dimana penelitian yang dilakukan Agustina menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan spiritual yang dilakukan oleh kepala madrasah memberikan pengaruh terhadap kinerja guru.¹²⁵ Adanya kepemimpinan spiritual yang dilakukan kepala madrasah dapat memberikan pengaruh terhadap orang lain atau orang yang bekerja dengannya untuk dapat mengolaborasi dan mengelaborasi potensinya guna mencapai tujuan.

Penelitian lain yang dilakukan Amran dalam disertasinya yang berjudul “*The contribution of emotional and spiritual of intelligences to effective business leadership*” menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual yang baik dengan indikator visi, keyakinan, dan harapan memiliki pengaruh terhadap kinerja guru.¹²⁶

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual yang dilakukan oleh kepala madrasah memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja guru. Dengan kepemimpinan spiritual yang dilakukan kepala madrasah di MAN 2 Kediri dan

¹²⁵ Agustina, *Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru*, (Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma, Depok), 150

¹²⁶ Amran, Y., & Dryer, C. (2009). *The contribution of emotional and spiritual intelligences to effective business leadership*. Disertasi. California: Institute of Transpersonal Psychology.

MAN 4 Kediri memiliki pengertian bahwa seorang pemimpin tidak hanya memikirkan diri sendiri melainkan lebih memahami dan mengartikan setiap keadaan yang dialami oleh para anggotanya sehingga menimbulkan semangat serta dorongan dalam diri anggota untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Dengan demikian hasil penelitian yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual kepala madrasah memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja guru. Ketika kepemimpinan spiritual dilakukan lebih baik lagi oleh kepala madrasah maka kinerja yang dihasilkan oleh guru pun akan lebih baik lagi. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah dapat memberikan arahan dalam pengembangan visi yang disertai harapan dan keyakinan dengan berdasar pada cinta altruistik yang diterapkan dalam kepemimpinannya, sehingga tercipta kinerja yang baik oleh para guru.

E. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru MAN di Kabupaten Kediri

Hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru dengan nilai dengan nilai signifikansi T statistic sebesar $2,817 > 1,668$ T tabel dan $p\text{-value } 0,005 < 0,05$. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja guru. Ketika seorang guru atau para anggota memiliki motivasi yang baik

maka akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan akan semakin baik pula.

Motivasi yang muncul dalam diri seseorang baik dari faktor eksternal maupun internal memiliki pengaruh serta dorongan yang besar dalam menjalankan segala aktivitas. Dengan adanya motivasi yang timbul dalam diri seseorang akan memberikan semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Menurut Edi, pengertian motivasi yang lain ialah faktor yang mendorong seseorang dalam melakukan suatu aktifitas tertentu dalam mencapai tujuan yang diinginkan.¹²⁷

Sebagaimana disebutkan dalam QS dalam surah Al-Ankabut ayat 6:

وَمَنْ جَاهِدْ فَإِنَّمَا يُجَاهِدُ لِنَفْسِهِ إِنَّ اللَّهَ لَغَنِيٌّ عَنِ الْعَالَمِينَ

“Dan barang siapa yang berjihad, maka sesungguhnya jihadnya itu adalah untuk dirinya sendiri. Sesungguhnya Alah benar-benar Maha kaya (tidak memerlukan sesuatu) dari alam semesta”.

Motivasi yang muncul pada diri seorang guru akan memberikan keuntungan bagi seorang guru tersebut ketika melaksanakan tugasnya. Adanya dorongan dari dalam diri mengakibatkan seseorang akan bekerja dengan sepenuh hati dan tanpa paksaan.

Seorang pemimpin dalam kaitannya yang berwenang memberikan dorongan agar setiap anggota memiliki semangat dalam menjalankan tugasnya diperlukan. Seorang guru yang

¹²⁷Eddy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), 108

merupakan sumber daya manusia yang keberadaannya menentukan keberhasilan program pendidikan, yang akan bekerja secara professional bilamana memiliki serangkaian kemampuan serta motivasi dalam melaksanakan tugasnya.¹²⁸

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nasir yang menyebutkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja.¹²⁹ Sejalan dengan hal tersebut penelitian yang dilakukan oleh Rokhila dan Susetyo menjelaskan bahwa antara motivasi kerja dan kinerja memiliki hubungan yang signifikan.¹³⁰

Sementara itu penelitian yang dilakukan Kartini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja,¹³¹ Guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, tentu akan melaksanakan segala tugasnya dengan sebaik-baiknya, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan guru.¹³² Penelitian lain yang mendukung ialah penelitian yang dilakukan oleh Javed yang menunjukkan pengaruh signifikan antar motivasi guru terhadap kinerja.¹³³

¹²⁸ Isjoni, *Guru Sebagai Motivator Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009),60

¹²⁹ Moh. Nasir, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Guru MA di Pulau Bawean* (Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2018).

¹³⁰ Rokhila dan Susetyo Darmanto, *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Penyuluh Lapangan Program Keluarga Berencana (plkb) di Kabupaten Pemalang*, Media Ekonomi dan Manajemen, Vol. 29 No. 1 Januari 2014.

¹³¹ Kartini, dkk, *The Influence Of Organizational Climate, Transformational Leadership, And Work Motivation On Teacher Job Performance*. Vol 1 No 01 (2017): IJHCM-International Journal of Human Capital Management

¹³² Anik Hendrawati & Lantip D.P, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Budaya Sekolah Terhadap Prestasi Belajar* (Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Vol. 3, No. 2, September 2015), 5

¹³³ Javed Hassan, *Imeachers' Job Performance: A Case Study of a Public Sector University*. Journal of Educational Science & Research Spring, Vol 4 No. 1,2017.

Setiap orang yang memiliki faktor baik internal maupun eksternal bisa mempengaruhi perilakunya sehari-hari yang mana dapat menggerakkan seseorang dalam melakukan suatu kegiatan dengan dorongan atau semangat yang baik. Motivasi kerja yang berasal dari luar ataupun dalam serta tidak hanya berupa gaji ataupun faktor ekonomi lainnya, melainkan berasal dari diri seseorang itu sendiri yang bangga dan cinta akan pekerjaannya.

Dengan demikian hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya motivasi yang baik dari seseorang akan mempengaruhi kinerja yang akan dihasilkan. Semakin baik motivasi yang timbul akan memberikan pengaruh terhadap kinerja yang baik.

F. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Guru

Hasil penelitian yang telah dipaparkan di bab sebelumnya menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja dengan menunjukkan nilai signifikansi T statistic sebesar $1,867 > 1,668$ T tabel dan $p\text{-value } 0,063 > 0,05$. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruhnya terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja. Dalam hasil penelitian tersebut memberikan arti bahwa tidak adanya pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru jika melalui motivasi kerja. Artinya ketika tidak ada variabel yang me-mediasi

antara tiga variabel tersebut maka dapat memberikan pengaruh antara dua variabel diantara tiga variabel yang ada.

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam penerapannya di dua MAN yang ada di Kabupaten Kediri tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala madrasah dapat memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja dan berpengaruh secara signifikan pula terhadap motivasi.

Namun dalam kaitannya dengan kajian ini kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dengan melalui motivasi kerja. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmad menyatakan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru.¹³⁴

Berkaitan dengan variabel kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala madrasah secara tidak langsung belum dapat mempengaruhi kinerja guru dengan melalui motivasi kerja. Jadi kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan transformasional seperti melakukan pengaruh dengan melakukan pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*individualized consideration*) dengan

¹³⁴ Ahmad Badrus Hisbullah, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah ...*, hlm 121

berdasar pada hasil penelitian ini tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala madrasah dapat dilihat dengan kategori tinggi, bahwa dalam penelitian ini terlihat bahwa hasil berbeda ditunjukkan sebelumnya bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara langsung terhadap motivasi dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja guru.

G. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Guru

Hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja dengan nilai signifikansi T statistic sebesar $2,285 > 1,668$ T tabel dan $p\text{-value } 0,063 > 0,05$. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif signifikan variabel kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

Dari hasil penelitian tersebut memiliki arti bahwa kepemimpinan spiritual yang diterapkan kepala madrasah kepada seluruh anggotanya mempengaruhi kinerja yang baik disebabkan memiliki motivasi yang tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian Wahyuni dkk yang menyatakan tanggung jawab kepala madrasah

ialah untuk memotivasi kinerja guru semaksimal mungkin agar dapat meningkatkan kinerja yang meningkat.¹³⁵

Hasil penelitian ini pun sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Fry yang menyatakan bahwa, teori kepemimpinan berbasis agama dan etika dan nilai-nilai dan menyimpulkan bahwa, untuk memotivasi pengikut, para pemimpin harus berhubungan dengan nilai-nilai inti mereka dan mengkomunikasikannya kepada para pengikut melalui visi dan pribadi untuk menciptakan rasa keberlangsungan spiritual melalui pemanggilan. Kepemimpinan spiritual memasuki kebutuhan mendasar baik pemimpin maupun pengikut untuk bertahan hidup secara spiritual sehingga mereka menjadi lebih berkomitmen dan produktif secara organisasi.¹³⁶

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan Isma yang menunjukkan pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan spiritual terhadap motivasi.¹³⁷ Serta penelitian yang dilakukan oleh Agustina yang menunjukkan hasil yang positif signifikan variabel kepemimpinan spiritual mempengaruhi kinerja guru.¹³⁸ Dari beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan adanya pengaruh yang

¹³⁵ Wahyuni, D.U, dkk. *Influence of Organizational commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, work satisfaction and work performance of teachers at private senior high schools in Surabaya*. Educational Research International, 3 (2), hlm 82

¹³⁶ Louis W. Fry, *Toward a theory of Spiritual Leadership* (Pergamon, The Leadership Quarterly 14, 2003)

¹³⁷ Nur Hasanah Ismatullah, *Pengaruh spiritual Leadership Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah se-kota Sukabumi*, (Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia), 02

¹³⁸ Agustina, *Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru*, (Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma, Depok), 150

signifikan antara variabel kepemimpinan spiritual, motivasi dan kinerja guru.

Dengan demikian penelitian yang dilakukan ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan spiritual terhadap kinerja melalui motivasi. Dimana, kepemimpinan spiritual yang dilakukan kepala madrasah disini memberikan pengaruh yang kuat dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan memberikan pengaruhnya terhadap kinerja guru. Semakin baik kepemimpinan spiritual kepala madrasah dalam memotivasi guru maka kinerja yang diberikan akan semakin baik pula.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

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

1. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi

Terdapat pengaruh positif signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru MAN 2 Kediri dan MAN 4 Kediri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala madrasah maka motivasi yang timbul dalam diri guru akan semakin baik pula. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam penelitian ini menggunakan 4 indikator sebagai landasannya dengan melakukan melakukan pengaruh dengan melakukan pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*individualized consideration*).

2. Kepemimpinan Spiritual Terhadap Motivasi

Terdapat pengaruh positif signifikan variabel kepemimpinan spiritual terhadap motivasi kerja guru MAN 2 Kediri dan MAN 4 Kediri. Hasil penelitian menunjukkan semakin baik kepemimpinan spiritual yang dilakukan oleh kepala madrasah maka motivasi yang dimiliki guru akan semakin baik pula. Kepemimpinan spiritual yang

dilakukan kepala madrasah dengan menerapkan 3 indikator dengan visi, harapan serta cinta altruistic memberikan dorongan tersendiri dalam memotivasi guru. Dengan menerapkan kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai agama Islam sehingga dalam kepemimpinan spiritual kepala madrasah dapat menjadikan sosok guru sebagai manusia seutuhnya yang mempengaruhi motivasi dalam diri guru tersebut agar terus berkembang.

3. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru

Terdapat pengaruh positif signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru MAN 2 Kediri dan MAN 4 Kediri. Hasil penelitian menunjukkan semakin baik kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala madrasah maka kinerja guru akan semakin baik pula. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam penelitian ini menggunakan 4 indikator sebagai landasannya dengan melakukan melakukan pengaruh dengan melakukan pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*individualized consideration*).

4. Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Guru

Terdapat pengaruh positif signifikan variabel kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru MAN 2 Kediri dan MAN 4 Kediri. Hasil penelitian menunjukkan semakin baik kepemimpinan spiritual yang dilakukan oleh kepala madrasah maka kinerja yang dihasilkan

guru akan semakin baik pula. Kepemimpinan spiritual yang dilakukan kepala madrasah dengan menerapkan 3 indikator dengan visi, harapan serta cinta altruistic memberikan dorongan tersendiri dalam meningkat kinerja guru. Dengan menerapkan kepemimpinan yang mengedapankan nilai-nilai agama Islam sehingga dalam kepemimpinan spiritual kepala madrasah dapat menjadikan sosok guru sebagai manusia seutuhnya yang mempengaruhi motivasi dalam diri guru tersebut agar terus berkembang.

5. Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Terdapat pengaruh positif signifikan variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN 2 Kediri dan MAN 4 Kediri. Hasil penelitian menunjukkan semakin baik motivasi yang dimiliki dalam diri guru maka akan semakin baik pula kinerja yang akan dihasilkan. Motivasi yang dapat timbul dalam diri maupun luar ini memberikan dorongan kepada guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja yang dihasilkan akan semakin baik. Dalam pemberian motivasi dalam penelitian ini, pemimpin atau kepala madrasah memiliki wewenang yang luas dalam memberikan motivasi agar tercapainya kinerja atau hasil yang diharapkan.

6. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja

Tidak terdapat pengaruh yang positif signifikan secara tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru MAN 2 Kediri dan MAN 4 Kediri.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Artinya kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala madrasah tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru. Variabel kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala madrasah memiliki nilai yang cukup kuat dengan menerapkan pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*individualized consideration*).

7. Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja

Terdapat pengaruh yang positif signifikan secara tidak langsung variabel kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru MAN 2 Kediri dan MAN 4 Kediri. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Artinya semakin baik kepemimpinan spiritual yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan dibuktikan motivasi kerja guru yang semakin tinggi maka kinerja yang dihasilkan guru akan semakin baik pula. Kepemimpinan spiritual yang dilakukan kepala madrasah dengan menerapkan 3 indikator dengan visi, harapan serta cinta altruistic memberikan dorongan tersendiri dalam meningkat kinerja guru. Dengan menerapkan kepemimpinan yang mengedepankan

nilai-nilai agama Islam sehingga dalam kepemimpinan spiritual kepala madrasah dapat menjadikan sosok guru sebagai manusia seutuhnya yang mempengaruhi motivasi dalam diri guru tersebut agar terus berkembang.

B. Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritis

- a. Memperkuat teori kinerja guru dan faktor-faktor yang mempengaruhi yang dikemukakan oleh Laode bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat digolongkan menjadi dua kemampuan dan motivasi. Serta teori yang telah dikemukakan oleh Tokhibin dan Agustian bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan spiritual kepala madrasah dapat mempengaruhi kinerja.
- b. Memperkuat teori A. Susanto yang menjelaskan kepemimpinan transformasional mampu mendatangkan perubahan dalam diri seorang individu yang terlibat dalam mencapai performa dalam memberi motivasi kepada para guru agar mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. Memperkuat teori Sugiyanto yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual yang dilakukan kepala madrasah dapat diartikan sebagai teori untuk menciptakan suatu motivasi interistik dalam proses pembelajaran organisasi.
- d. Memperkuat teori Darwin yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah berfokus pada hubungan

antara pemimpin dan bawahannya dalam memberikan motivasi dan menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian di transformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas.

- e. Memperkuat teori yang dikemukakan oleh Fry bahwa menggabungkan visi, harapan / keyakinan, dan cinta altruistik, teori tempat kerja spiritual dan kelangsungan hidup spiritual, dan hasil organisasi dari komitmen dan produktivitas
- f. Memberikan bukti empiris bahwa motivasi dalam penelitian ini merupakan variabel yang memperkuat secara signifikan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi sebagai variabel mediasi memberikan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru.

Selanjutnya, hasil dari penelitian ini juga mendukung perkembangan *the body knowledge* Ilmu Manajemen Pendidikan Islam melalui temuan penelitian yang menunjukkan bahwa:

- a. Kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala madrasah perlu diperkuat dalam memberikan motivasi kepada guru sehingga meningkatkan kinerja guru karena dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi. Dalam hal ini kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah bukan tidak memiliki

pengaruh melainkan terdapat pengaruh secara tidak langsung karena adanya mediasi dari variabel motivasi. Kepemimpinan transformasional diperlukan dalam pelaksanaan kepemimpinan di madrasah dalam memberikan dukungan serta dorongan kepala madrasah kepada anggota guru. Variabel kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala madrasah memiliki nilai yang cukup kuat dengan menerapkan pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*individualized consideration*).

b. Kepemimpinan spiritual merupakan suatu kekuatan pengimplementasian yang dilakukan kepala madrasah dengan menerapkan nilai-nilai agama Islam serta mengamalkannya. Adanya kepemimpinan spiritual yang dilakukan kepala madrasah dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang kuat dalam mempengaruhi kinerja dan motivasi ataupun pengaruh secara tidak langsung. Artinya semakin tinggi atau semakin baik kepemimpinan spiritual yang dilakukan kepala madrasah maka akan semakin meningkat pula motivasi yang dimiliki oleh guru dan mempengaruhi kinerja yang akan dihasilkan. Kepemimpinan spiritual dapat diartikan sebagai teori kepemimpinan berbasis agama dan etika dan nilai-nilai dan menyimpulkan bahwa, untuk memotivasi pengikut, para

pemimpin harus berhubungan dengan nilai-nilai inti mereka dan mengkomunikasikannya kepada para pengikut melalui visi dan pribadi untuk menciptakan rasa keberlangsungan spiritual melalui pemanggilan. Kepemimpinan spiritual diukur dengan indikator visi, harapan, dan cinta altruistic.

2. Implikasi Praktis

- a. Memiliki perhatian secara dukungan kepada seluruh guru sebagai landasan kepemimpinan transformasional. Peningkatan kepemimpinan transformasional di MAN 2 Kediri dan MAN 4 Kediri dalam upaya menerapkan kepemimpinan transformasional memiliki nilai yang cukup kuat dengan menerapkan pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*individualized consideration*).
- b. Kepemimpinan spiritual dengan menerapkan nilai-nilai keagamaan Islam sebagai landasan dalam pelaksanaannya dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan motivasi dan juga dapat meningkatkan kinerja guru. Dengan memberikan stimulus dengan berlandaskan pada 3 indikator pokok dalam pelaksanaan kepemimpinan spiritual yakni visi, harapan, dan cinta altruistic. Dimana, dalam penerapan kepemimpinan spiritual seorang kepala madrasah memberikan serta menggambarkan visi yang akan dicapai dengan memberi dukungan serta harapan kepada anggota

guru dengan menerapkan cinta altruistic dalam setiap langkah yang akan diambilnya.

- c. Motivasi sebagai landasan guru dalam meningkatkan kinerja yang akan dicapainya. Menemukan motivasi diri sendiri serta motivasi yang timbul dari faktor ektern perlu dilakukan baik oleh guru sendiri ataupun kepala madrasah selaku pemimpin yang memiliki wewenang dalam memberikan pengaruh terhadap guru. Peningkatan motivasi dari penerapan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan spiritual kepala madrasah perlu ditingkatkan sebagai faktor ekstern pemberian motivasi bagi guru sehingga meningkatkan kinerja yang dicapai. Motivasi kerja dalam penelitian ini diukur dengan 3 indikator utama yakni Kebutuhan akan berprestasi (*n-Ach*), Kebutuhan akan kekuasaan (*n-Pow*), Kebutuhan akan afiliasi (*n-Aff*).
- d. Kinerja guru sebagai patokan guru dalam memberikan ilmu pengetahuan demi berlangsungnya proses belajar guna tercapainya tujuan pendidikan. Kegiatan belajar mengajar akan berhasil jika kinerja guru baik dan peserta didik dapat menerima proses belajar mengajar yang berlangsung sehingga menghasilkan output yang baik. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah motivasi. Motivasi dianggap memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja guru. Oleh karena itu pemberian motivasi yang dapat berasal dari diri guru tersebut juga berasal dari beberapa faktor ekstern diantaranya

kepemimpinan kepala madrasah sebagai pemimpin yang memiliki wewenang dalam memberikan pengaruhnya. Adapun kinerja guru yang dapat dilihat dari 3 indikator diantaranya adalah perencanaan pembelajara, proses kegiatan belajar mengajar, dan penilaian.

C. Saran

Beberapa saran dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan bagi seluruh komponen yang terkait di sekolah, penelitian lanjutan maupun pihak-pihak yang berkepentingan adalah sebagai berikut:

1. Bagi kepala madrasah lebih mengoptimalkan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan spiritual agar mempunyai pengaruh kuat terhadap motivasi dan kinerja guru. Mempertahankan kepemimpinan yang mengedapankan nilai-nilai keagamaan dalam peaksanaannya serta memberikan perhatian dan pengertian kepada setiap guru sehingga mampu bekerja sama dalam mewujudkan kinerja yang baik.
2. Bagi peneliti selanjutnya, untuk mengembangkan penelitian ini sebaiknya memasukkan variabel lain (seperti komunikasi, kompetensi, kompenasasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan lain sebagainya), baik sebagai variabel pengaruh, variabel mediasi maupun variabel moderasi agar kajian tentang kinerja guru dapat dilakukan melalui perspektif individual, kelompok, maupun sistem. Selain itu peneliti

selanjutnya juga dapat melakukan penelitian dengan pendekatan naturalistic (kualitatif) untuk mengeksplor temuan-temuan pada penelitian ini sehingga dapat memotret realita kinerja guru secara mendetail.

D. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih terdapat beberapa keterbatasan penelitian yaitu:

1. Variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja guru hanya terdiri dari tiga variabel eksogen. Padahal terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja guru dengan konstruksi model hubungan yang bervariasi.
2. Pembatasan populasi penelitian dengan kriteria tertentu sehingga tidak memberi kesempatan kepada seluruh guru untuk terpilih sebagai anggota populasi.
3. Teknik penarikan sampel menggunakan sampel jenuh sehingga tingkat generalisasi pada sampel tidak sekuat jika menggunakan metode *random sampling*. Ini dikarenakan dalam pengambilan sampel di penelitian ini hanya mengambil guru yang sudah memiliki sertifikasi sebagai responden penelitian.

DAFTAR RUJUKAN

- A. Susanto. 2016. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasinya* Jakarta: Prenadamedia Group.
- Abd. Wahab & Umiarso. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan & Kecerdasan spiritual*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Abdul Majid. 2016. *Pengembangan Kinerja Guru: Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja*. Yogyakarta: Samudra Biri.
- Agus Anas Fuadi, *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kinerja Guru dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating* (Vol. 1, No. 2 (N.D)), 12
- Agustina, *Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru*, (Jurnal Psikologi Vol. 10, No. 2, Desember 2017). (Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma, Depok), 150
- Agustinus Hermino. 2014. *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ahmad Badrus Hisbullah, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Guru: Studi Kasus di MTS Negeri se-Kota Kediri*, (Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2017).
- Ali Hasmy, *Pengaruh Banyaknya Peserta Tes, Butir, Pilihan Jawaban, Serta Indeks Kesulitan Terhadap Statistik Daya Pembeda Dan Reliabilitas* *At-Turats* 8, no. 2 (December 1, 2014).
- Amran, Y., & Dryer, C. 2009. *The contribution of emotional and spiritual intellegences to effective business leadership*. Disertasi. California: Institute of Transpersonal Psychology.
- Anik Hendrawati Lantip D. P, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Budaya Sekolah terhadap Prestasi Belajar* (Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Vol. 3, No. 2, September 2015),
- Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP), *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru* (Kementerian dan Kebudayaan RI, 2012)

- Barnawi & Mohammad Arifin, 2011. *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kinerja Guru Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Barnawi & Mohammad Arifin. 2014. *Kinerja Guru Profesional: Instrumen pembinaan, Peningkatan & Penilaian* . Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Buya Jilan, *Permasalahan Guru di Indonesia*, (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2018) diakses 3 Januari 2020
- Departemen Agama RI, *Al-Hidayah: al-Quran Tafsir Per Kata Tajwid Kode Angka* (Banten: Kalim)
- Detik.com Online. Peringkat 6 Terbawah, Indonesia Diminta Tinggalkan Sistem Pendidikan “Feodalistik”, (Jumat, 06 Desember 2019) diakses pada 3 Januari 2020
- Edy Sutrisno. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Engkoswara & Aan Komariah. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fry, Louis W. 2003. *Toward a theory of Spiritual Leadership* (Pergamon, The Leadership Quarterly)
- Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hafidz Manaf Muhajir. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Teamwork Terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo*. Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang.
- Hamzah B. Uno. 2010. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan. 2011. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Husain, Usman. 2008. *Manajemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imam Ghazali. 2006. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Edisi 2. Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Imam Muslimin. 2013. *Pemimpin Perubahan: Model Kepemimpinan dalam Transisi Perubahan Kelembagaan*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Isjoni. 2009. *Guru Sebagai Motivator Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Jose, Paul. 2008. *Workshop on Statistical Mediation and Moderation : Statistical Mediation*. Victoria University of Wellington, 27 March, 2008. SASP Conference
- Kompri. 2017. *Manajemen Pendidikan: Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Kompri. 2017. *Manajemen Pendidikan: Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Laode Ismail Ahmad, *Konsep Penilaian Kinerja dna Faktor yang Mempengaruhinya* (Idarah Jurnal Manajemen Pendidikan Vol. 1, No. 1, Juni 2017).
- M Kharis Fadillah, *Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Malang* (Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2013).
- Mahalasari, *Kepemimpinan Spiritual Entrepreneur dalam Pengembangan Pendidikan Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang* (Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2017).
- Manik, Ester & Kamal Bustomi. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMPN 3 Ranek, Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. %, No. 2, Oktober 2011, 97-107*
- Moh. Nasir. 2018. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Guru MA di Pulau Bawean*. Malang: PPS Universitas Islam Negeri Malang.
- Mulyasa. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Nata. 2012. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nur Hasanah Ismatullah, *Pengaruh spiritual Leadership Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah se-kota Sukabumi*, (Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia).

- Rivai, Veithzal & Deddy Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Rahmi, Sri. 2014. *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi Dibidang Pendidikan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Rokhila dan Susetyo Darmanto. 2014. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Penyuluh Lapangan Program Keluarga Berencana (plkb) di Kabupaten Pematang, Media Ekonomi dan Manajemen*.
- S. Darwin. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius IQ+EQ, Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*. Bandung: Alfabeta.
- Schermerhorn. J. 2010. *Introduction to Management*
- Samtono, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Komitmen Organisasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Salatiga*, 2017
- Septi Andriani, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Di Kota Palembang*, (Palembang: PPS Universitas PGRI Palembang, 2018): Tesis tidak diterbitkan
- Sugiyanto, *Pengaruh spiritual Leadership Terhadap Kepuasan Kerja dengan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening* (Bandar Lampung: PPS Universitas Lampung, 2017), 26: Tesis tidak diterbitkan
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta..
- Supardi. 2014. *Kinerja Guru* Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Sus Budiharto dan Fathul Himam, *Konstruk Teoritis dan Pengukuran Kepemimpinan Profetik* (Jurnal Psikologi), (Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, Vol. 33, No. 2).
- Susmiyati, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung*, (Episteme, Vol. 11, No. 1, Juni 2016), 190
- Suyati, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru yang Dimoderasi Oleh Iklim Sekolah di MTS Se*

- Kecamatan Winong Kabupaten Pati, (Pascasarjana, Universitas Stikubank Semarang).*
- Tikno Lensufiie. 2010. *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga.
- Tobroni. 2010. *The Spiritual Leadership*. Malang: Penerbit UMM.
- Tobroni. 2015. *Pendidikan Islam*. Jakarta: Mitra wacana Media.
- Tokhibin & Wuradji, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kompetensi, Motivasi dan Kedisiplinan Guru Terhadap Kinerja Guru SMK*, (Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Vol. 1, Nomor 2, 2013)
- Uhar Suharsaputra. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
https://kelembagaan.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2016/08/UU_no_20_th_2003.pdf
- Wahidmurni, *Pemaparan Metode Penelitian Kuantitatif* (Malang: Universitas Islam Negeri Malang, Juli 2017)
- Wahyuni, D.U, dkk. *Influence of Organizational commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, work satisfaction and work performance of teachers at private senior high schools in Surabaya*. Educational Research International.
- Willy Abdillah. 2015. *Partial Least Square (PLS)*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, terj. Budi Supriyanto (Cet. I: Jakarta: PT Indeks)

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

ANGKET UJI COBA INSTRUMEN

A. Identitas Responden

Nama :

Nama Madrasah :

Jenis Kelamin :

Pendidikan Terakhir :

Status :

Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon dengan hormat untuk menjawab semua pernyataan sesuai dengan pendapat dari Bapak/Ibu guru, dengan menceklis (√) pada kolom yang dianggap sesuai.
2. Berikut ini disajikan pernyataan dengan lima kategori pilihan:
SS : Apabila jawaban tersebut menurut anda Sangat Setuju
S : Apabila jawaban tersebut menurut anda Setuju
N : Apabila jawaban tersebut menurut anda Netral
TS : Apabila jawaban tersebut menurut anda Tidak Setuju
STS : Apabila jawaban tersebut menurut anda Sangat Tidak Setuju
3. Jawaban tidak lebih dari satu, jika jawaban salah beri tanda 2 garis (=) pada jawaban tersebut kemudian beri tanda centang (√) pada jawaban yang sesuai dengan diri Bapak/ Ibu.
4. Jawaban Bapak/ Ibu dijamin kerahasiaannya.
5. Dimohon untuk membaca setiap pernyataan yang dimaksud dengan seksama, kemudian tentukan pilihan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Bapak/Ibu guru.

Contoh:

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS

1.	Kepala madrasah merangsang anggota meningkatkan motivasinya untuk berhasil		√			
----	--	--	---	--	--	--

B. Isilah pernyataan berikut

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
Angket Kepemimpinan Transfromasional						
1.	Kepala madrasah membuat anggota (para guru) bersemangat dalam melaksanakan tugasnya					
2.	Kepala madrasah memberi keyakinan pada anggota (informasi, gagasan, dan tindakan)					
3.	Kepala madrasah membangkitkan <i>antuisme optism</i> para guru					
4.	Kepala madrasah kurang melaksanakan komitmen terhadap sasaran organisasi dalam meningkatkan motivasi guru					
5.	Kepala madrasah menunjukkan sikap dan perilaku yang didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang					
6.	Kepala madrasah mampu menerjemahkan visi dalam bentuk kinerja yang produktif					
7.	Kepala madrasah jarang mendorong anggota untuk berpikir tentang masalah yang dihadapi dengan perspektif baru					
8.	Kepala madrasah tidak mengetahui apa yang diinginkan guru dan membantu untuk mendapatkannya					
Angket Kepemimpinan Spiritual						
9.	Kepala madrasah menentukan tujuan					

	serta perjalanan dalam mendorong para anggota untuk mencapai tujuan yang diharapkan					
10.	Kepala madrasah memberi cerminan cita-cita yang tinggi serta memberi dorongan harapn/iman dalam mencapai tujuan					
11.	Kepala madrasah kurang memberi arahan serta contoh yang jelas dan menarik kepada guru					
12.	Kepala madrasah memberi keyakinan serta harapan kepada para guru untuk memberikan kinerja yang baik					
13.	Kepala madrasah memberi motivasi dalam potensi serta inspirasi para guru dalam melakukan tugas					
14.	Kepala madrasah melakukan yang terbaik dalam peningkatan kualitas madrasah					
15.	Kepala madrasah melakukan tugasnya dengan baik sebagai wujud dari harapan yang diinginkan					
16.	Kepala madrasah tidak memberikan perhatian serta rasa peduli kepada seluruh anggotanya (para guru)					
17.	Kepala madrasah memiliki perasaan murah hati, jujur, kerendahan hati kepada para guru					
Angket Motivasi Kerja Guru						
18.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok atau prioritas					
19.	Saya kurang bertanggung jawab atas tugas yang diberikan kepada saya					
20.	Saya jarang berinisiatif sendiri dalam					

	melaksanakan tugas					
21.	Saya memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan sekolah					
22.	Saya tidak menyelesaikan tugas administrasi guru sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan					
23.	Saya bekerja keras untuk mencapai prestasi terbaik					
24.	Saya kurang menyukai kerjasama dengan rekan kerja daripada berkompetisi					
25.	Saya senang apabila mendapat tugas yang diberikan					
26.	Saya berusaha keras untuk mendapat kesempatan naik jabatan					
Angket Kinerja Guru						
27.	Saya mengembangkan silabus setiap awal semester					
28.	Saya jarang memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP dengan memperhatikan karakter peserta didik					
29.	Saya merumuskan tujuan pembelajaran berdasar KI yang akan dicapai					
30.	Saya tidak mempersiapkan media pembelajaran setiap akan mengajar					
31.	Saya kurang memanfaatkan media pembelajaran dalam memberi materi pelajaran kepada peserta didik					
32.	Saya menyiapkan kegiatan pembelajaran yang efektif sebelum mengajar					
33.	Saya memberi penjelasan kepada peserta didik dengan strategi pembelajaran yang menarik motivasi peserta didik					

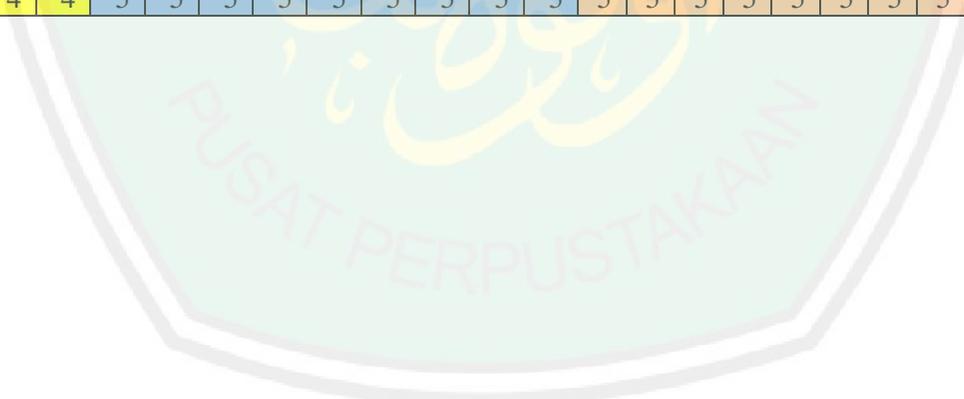
34.	Saya memberi pertanyaan mengenai materi yang telah disampaikan sebagai alat ukur sejauh mana pemahaman peserta didik					
35.	Saya menyusun alat evaluasi sesuai dengan tujuan pembelajaran yang telah ditentukan					



LAMPIRAN 2

Responden	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL								KEPEMIMPINAN SPIRITUAL								MOTIVASI KERJA								KINERJA GURU													
	X1.1	X1.2	X1.1	X1.2	X1.3	X1.3	X1.4	X1.4	X2.1	X2.2	X2.3	X2.3	X2.4	X2.4	X2.5	X2.5	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.3	Z1.4	Z1.4	Z1.5	Z1.5	Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.3	Z2.4	Z2.4	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.3	Y1.4	Y1.4	Y1.5	Y1.5
1	3	5	5	5	3	3	4	5	5	3	3	4	5	5	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	5	4	5	4	5	5	4	2	4	4	5	5	4	4	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	5	
20	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5
21	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5

51	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5		
52	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	
53	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
54	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
55	2	3	3	3	2	5	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3		
56	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
57	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
58	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
59	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
60	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	
61	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	
62	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	
63	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
64	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	
65	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	
66	2	4	4	3	2	5	3	3	2	2	2	3	4	4	3	5	3	2	5	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	
67	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
68	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA
Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133, Faksimile (0341) 531130
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-014/Ps/HM.01/3/2020

03 Maret 2020

Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada

Yth. Kepala MAN 2 Kediri

di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, kami menganjurkan mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian ke lembaga yang Bapak/Ibu Pimpin. Mohon dengan hormat Bapak/Ibu berkenan memberikan ijin pengambilan data bagi mahasiswa:

Nama : Anisa Julia Irmawati
NIM : 18710010
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Pembimbing : 1. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
2. Dr. Sri Harini, M.Si
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional,
Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah, Dan Motivasi
Kerja Terhadap Kinerja Guru Man Di Kabupaten Kediri

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr.Wb





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

Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133, Faksimile (0341) 531130
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-016/Ps/HM.01/3/2020

03 Maret 2020

Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada

Yth. Kepala MAN 4 Kediri

di Tempat

Assalamu 'alaikum Wr.Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, kami menganjurkan mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian ke lembaga yang Bapak/Ibu Pimpin. Mohon dengan hormat Bapak/Ibu berkenan memberikan ijin pengambilan data bagi mahasiswa:

Nama : Anisa Julia Irmawati
NIM : 18710010
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Pembimbing : 1. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
2. Dr. Sri Harini, M.Si
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional,
Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah, Dan Motivasi
Kerja Terhadap Kinerja Guru Man Di Kabupaten Kediri

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb

