

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA  
PADA PRODUKTIVITAS KERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH  
NEGERI DI KABUPATEN ACEH TENGAH**

TESIS

OLEH

NOPA SERIJAYA

NIM: 19710036



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2021**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA PRODUKTIVITAS KERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI DI KABUPATEN ACEH TENGAH**

Tesis

Diajukan kepada

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

Oleh:

Nopa Seri Jaya

NIM. 19710036

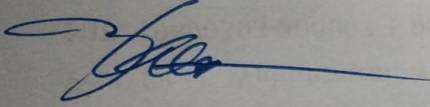
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2021**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Produktivitas Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah” ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

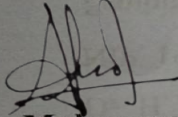
Malang, 17 Juni 2021

Pembimbing I



**Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak.**  
NIP. 19690303 200003 1 002

Pembimbing II

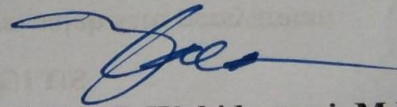


**Dr. Muhammad Amin Nur, M. A.**  
NIP. 197501232003121003

Malang, 17 Juni 2021

Mengetahui,

Ketua Program Magister MPI



**Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak**  
NIP. 19690303 200003 1 002

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.”** ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 05 Juli 2021

Dewan Penguji



Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.  
NIP. 197310142001122002

Ketua



Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, S.E..M.  
NIP. 197202122003121003

Penguji Utama



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak  
NIP. 19690303 200003 1 002

Anggota



Dr. Muhammad Amin Nur, MA.  
Nip. 197501232003121003

Anggota

Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana,



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak  
NIP. 19690303 200003 1 002

## SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS PENELITIAN

Nama : Nopa Seri Jaya  
Nim : 19710036  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa dalam hasil penelitian ini tidak ada unsur-unsur penciplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali 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 sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 5 Juli 2021

Hormat Saya



Nopa Seri Jaya

NIM: 19710036

## KATA PENGANTAR

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

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

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

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

1. Pelita hidupku, Bunda dan Ayah 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.M. Zainuddin, MA. 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. Bapak Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak. 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. M. Fahim Tharaba, M.Pd Selaku ketua Program Studi dan bapak Dr. Muhammad Amin Nur, M. A. selaku sekretaris Program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Atas segala motivasi, koreksi dan kemudahan layanan selama studi.
5. Bapak Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak. selaku pembimbing utama dan Dr. Muhammad Amin Nur, M. A. 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 Stacholder yang terlibat langsung atau tidak langsung dalam pengambilan data penelitian ini di MAN Aceh Tengah

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.

*Alhamdulillahilahirabbil Alamin*

Malang, 5 Juli 2021  
Peneliti



**Nopa Seri Jaya**  
**NIM: 19710036**

## **PERSEMBAHAN**

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

1. Kedua orang tua saya yang sangat saya sayangi dan saya cintai, Ayahanda M. Sarip, Ibunda Nursinah yang telah membesarkan saya dengan doa dan kasih sayang.
2. Abang saya tersayang Lamsah Baisah, Ariansyah, Adik saya tersayang Seri Wahyuni dan Ara Fitri, Kakak ipar saya Lia Sari serta keponakan saya Reza Syahputra dan Nazira yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam penyelesaian tesis ini.
3. Joniko Kadapi yang senantiasa membantu dengan sepenuh hati dan terima kasih atas kesabaran dan dukungannya dalam membantu menyelesaikan studi dan penyelesaian tesis ini.
4. Sahabat seperjuangan dari tanah rencong serambi mekah Aris Munandar, Ardi Saputra Aceh, Henni Yulia, Kartini, Asra Mijrajul Laili, Santi Auliana, Dilla Safira, yang selalu berbagi ilmu dan saling mendukung untuk penyelesaian tesis ini.
5. Kakak leting Khal Isnaya, M.Pd, Ruwaida M.Pd, Ayu Agustina M.Pd, TM Haikal M.Pd yang selalu memberi dukungan yang tiada henti untuk menyelesaikan studi.
6. Sahabat-sahabat saya ucapkan terimakasih kalian semua temen-temen seperjuangan di Program Studi MMPI angkatan 2019-2021 yang selalu setia menemani dan saling berbagi ilmu dan pengalaman demi kesuksesan.

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Originalitas Penelitian .....	26
Tabel 3.1. Jumlah Populasi Penelitian .....	69
Tabel 3.2 Jumlah Sampel Penelitian .....	70
Tabel 3.3. Alternatif Jawaban.....	70
Tabel 3.4. Variabel dan Indikator .....	71
Tabel 3.5. Distribusi Interpretasi .....	87
Tabel 3.6. Kriteria Penilaian.....	87
Tabel 4.1. Distribusi Jenis Kelamin Responden Guru .....	89
Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	90
Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi.....	92
Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja.....	93
Tabel 4.5. Distribusi Frekuensi Variabel Produktivitas Kerja.....	95
Tabel 4.6. Hasil Outer VIF Value Secondary Order .....	98
Tabel 4.7. Signifikansi Outer Weight dan Outer Loading Secondary Order.....	100
Tabel 4.8. Nilai Outer VIF Value First Order .....	103
Tabel 4.9. Signifikansi Outer Weight dan Outer Loading First Order .....	104
Tabel 4.10. <i>Inner VIF Value</i> .....	106
Tabel 4.11. <i>Coefesien Path Model Structural</i> .....	107
Tabel 4.12. Koefesien <i>Indirect Effect</i> .....	108
Tabel 4.13. Koefesien Determinasi .....	109
Tabel 4.14. <i>Effect Size (<math>f^2</math>)</i> .....	110
Tabel 4.15. Relevansi Prediktif .....	110
Tabel 4.16. Hasil Pengujian Hipotesis .....	111

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Koseptual.....	65
Gambar 3.1. Analisis antara Variabel Indepen, Intervening dan Dependend.....	68
Gambar 3.2. Pengujian Relevansi Outer Loading.....	81
Gambar 3.3. Menilai Tingkat Collieneary Model Pengukuran Formatif .....	83
Gambar 3.4. <i>Signifikansi And Relevance Of Outer Weight</i> .....	84
Gambar 3.5. Prosedur Model Pengukuran Struktural .....	85
Gambar 4.1. Diagram Jenis Kelamin .....	89
Gambar 4.2. Diagram Frekuensi variabel Kepemimpinan Transformasional .....	91
Gambar 4.3. Diagram Frekuensi Variabel Budaya Organisasi.....	92
Gambar 4.4. Diagram Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja .....	93
Gambar 4.5. Diagram Frekuensi Variabel Produktivitas Kerja Guru .....	96
Gambar 4.6. Kerangka Konseptual Formatif Second Order.....	98
Gambar 4.7. .Siginifikansi and Relevansi OW Second Order.....	102
Gambar 4.8. Kerangka Konseptual Formatif Firdt Order .....	103
Gambar 4.9. Signifikansi and Relevansi OW First Order .....	105

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengesahan .....	iii
Pernyataan Originalitas Penelitian .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Persembahan.....	viii
Daftar Tabel .....	ix
Daftar Gambar .....	x
Daftar Isi .....	xi
Abstrak .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Manfaat Penelitian .....	12
E. Hipotesis Penelitian .....	13
F. Orisinalitas Penelitian.....	15
G. Definisi Operasional .....	32
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>33</b>
A. Kepemimpinan Transformasional .....	33
B. Budaya Organisasi .....	42
C. Kepuasan Kerja.....	48
D. Produktivitas Kerja Guru .....	53
E. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Produktivitas Kerja Guru .....	59
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>66</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	66
B. Variabel Penelitian .....	67

C. Subjek Penelitian .....	68
D. Instrumen Penelitian .....	70
E. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	74
F. Pengumpulan Data.....	78
G. Teknik Analisis Data .....	79
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>89</b>
A. Deskripsi Responden Penelitian.....	89
B. Deskripsi Variabel Penelitian.....	90
C. Evaluasi Model Pengukuran.....	96
D. Pengujian Hipotesis .....	111
<b>BAB V : PEMBAHASAN.....</b>	<b>116</b>
A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Guru .....	116
B. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru.....	118
C. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Guru .....	119
D. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru ..	120
E. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru .....	122
F. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Guru melalui Kepuasan Kerja Guru.....	123
G. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Guru melalui Kepuasan Kerja Guru .....	125
<b>BAB VI : PENUTUP.....</b>	<b>127</b>
A. Kesimpulan .....	127
B. Saran .....	128
<b>DAFTAR KEPUSTAKAAN.....</b>	<b>129</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## ABSTRAK

**Nopa Seri Jaya, 2021, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Produktivitas Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah, Tesis Magister, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.** Pembimbing: (1) Prof. Dr. H. Wahidmurni, M. Pd., AK, (2) Dr. Muhammad Amin Nur, M. A.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Produktivitas Kerja

Sekolah sebagai lembaga pendidikan tidak terlepas dari peran seorang guru. Guru dituntut untuk memiliki produktivitas yang baik agar dapat menciptakan peserta didik yang memiliki kualitas yang baik pula. Produktivitas kerja guru tidak akan maksimal tanpa adanya kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat memberikan dampak positif terhadap produktivitas kerja. Selain itu adanya kepemimpinan transformasional yang baik dan budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak pada produktivitas kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan, (1) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, (2) pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, (3) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja, (4) pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja, (5) pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja, (6) pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru melalui kepuasan kerja dan (7) pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan Instrumen Angket. Analisis data menggunakan analisis jalur dibantu dengan *software smart* PLS 3.2.8. Model pengukuran yang dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, berarti kepuasan kerja dapat ditingkatkan apabila kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala sekolah semakin baik maka kepuasan kerja seorang guru akan semakin meningkat. (2) budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja berarti kepuasan kerja dapat ditingkatkan apabila budaya organisasi di sekolah semakin baik maka kepuasan kerja seorang guru akan semakin meningkat (3) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap produktivitas kerja, berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak berdampak nyata terhadap produktivitas kerja. Karena ada faktor lain lebih dominan berkontribusi (4) budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap produktivitas kerja, ketika budaya organisasi tidak baik maka

produktivitas kerja guru akan rendah. (5) kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja, berarti apabila kepuasan kerja meningkat maka produktivitas kerja juga akan meningkat, dengan memperhatikan kepuasan kerja maka produktivitas kerja akan baik. (6) ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja, berarti kepuasan kerja terbukti dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan guru dari kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan produktivitas kerja guru (7) ada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja, berarti jika budaya organisasi dalam suatu organisasi berjalan dengan baik dan kepuasan pegawai dapat terpenuhi maka dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

## ABSTRACT

**Nopa Seri Jaya**, 2021, *Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction and Its Impact on Work Productivity of Madrasah Aliyah Teachers in Central Aceh District*, Thesis Magister, *Islamic Education Management Study Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*, Supervisor Prof. Dr. H. Wahidmurni, M. Pd., AK, (2) Dr. Muhammad Amin Nur, M. A.

---

---

**Keyword** : Transformational Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, Work Productivity

School as an educational institution is inseparable from the role of a teacher. Teachers are required to have good productivity in order to create students who have good quality as well. Teacher work productivity will not be maximized without job satisfaction. Job satisfaction can have a positive impact on work productivity. In addition, good transformational leadership and a good organizational culture can increase job satisfaction, thus impacting work productivity.

This study aims to explain, (1) the influence of transformational leadership on job satisfaction, (2) the influence of organizational culture on job satisfaction, (3) the influence of transformational leadership on work productivity, (4) the influence of organizational culture on work productivity, (5) the influence of job satisfaction on work productivity, (6) the indirect influence of transformational leadership on teacher work productivity through job satisfaction and (7) the indirect influence of organizational culture towards teacher work productivity through job satisfaction.

This research was conducted with a quantitative approach with a type of correlational research. Data collection techniques are performed with Questionnaire Instruments. Data analysis using path analysis assisted with smart PLS 3.2.8 software. Measurement model conducted through evaluation of measurement model (outer model) and evaluation of structural model (inner model).

The results showed that: (1) transformational leadership has a significant positive influence on job satisfaction, meaning that job satisfaction can be improved if the transformational leadership of the principal is getting better then the job satisfaction of a teacher will be increased. (2) organizational culture has a significant positive influence on job satisfaction means that job satisfaction can be improved if the organizational culture in the school gets better then a teacher's job satisfaction will increase (3) transformational leadership has an insignificant positive influence on work productivity, meaning that transformational leadership has no real impact on work productivity. Because there are other

factors more dominant contribute (4) organizational culture has an insignificant positive influence on work productivity, when the organizational culture is not good then the work productivity of teachers will be low. (5) Job satisfaction has a significant positive influence on work productivity, meaning that if job satisfaction increases then work productivity will also increase, taking into account job satisfaction then work productivity will be good. (6) there is an indirect influence of transformational leadership on work productivity through job satisfaction, meaning that job satisfaction is proven to mediate the relationship between transformational leadership to work productivity, the higher the job satisfaction felt by teachers from transformational leadership it will increase teacher work productivity (7) there is an indirect influence of organizational culture on work productivity through job satisfaction, meaning that if the culture of the organization goes well and employee satisfaction can be fulfilled so as to increase employee productivity.

## التجريد

نوبا سيري جايا، ٢٠٢١، تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وتأثيره على إنتاجية عمل معلمي المدرسة العليا في منطقة آتشيه الوسطى، الرسالة، قسم الإدارة التربوية الإسلامية كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج، المشرف (١) البروفيسور الدكتور وحيدمورني، الماجستير، (٢) الدكتور محمد أمين نور، الماجستير.

---

---

### مفتاح الكلمات: القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، إنتاجية العمل

المدرسة كمؤسسة تعليمية لا تنفصل عن دور المعلم. يطلب من المعلمين أن يكون لديهم إنتاجية جيدة من أجل خلق الطلاب الذين لديهم نوعية جيدة كذلك. لن يتم تعظيم إنتاجية عمل المعلم دون الرضا الوظيفي. يمكن أن يكون للرضا الوظيفي تأثير إيجابي على إنتاجية العمل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة التحويلية الجيدة والثقافة التنظيمية الجيدة يمكن أن تزيد من الرضا الوظيفي، مما يؤثر على إنتاجية العمل.

تهدف هذه الدراسة إلى شرح، (١) تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، (٢) تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، (٣) تأثير القيادة التحويلية على إنتاجية العمل، (٤) تأثير الثقافة التنظيمية على إنتاجية العمل، (٥) تأثير الرضا الوظيفي على إنتاجية العمل، (٦) التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على إنتاجية عمل المعلمين من خلال الرضا الوظيفي و(٧) التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على إنتاجية عمل المعلمين من خلال الرضا الوظيفي و(٧) التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على إنتاجية عمل المعلمين الثقافة التنظيمية نحو إنتاجية عمل المعلمين من خلال الرضا الوظيفي.

وقد أجري هذا البحث بنهج كمي مع نوع من البحوث الارتباطية. يتم تنفيذ تقنيات جمع البيانات باستخدام أدوات الاستبيان. تحليل البيانات باستخدام تحليل المسار بمساعدة البرامج

الذكية 3.2.8. PLS نموذج القياس الذي يتم من خلال تقييم نموذج القياس (النموذج الخارجي) وتقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي).

وأظهرت النتائج أن: (١) القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي، مما يعني أنه يمكن تحسين الرضا الوظيفي إذا كانت القيادة التحويلية للمدير تتحسن، ثم سيتم زيادة الرضا الوظيفي للمعلم. (٢) الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي يعني أنه يمكن تحسين الرضا الوظيفي إذا تحسنت الثقافة التنظيمية في المدرسة ثم زيادة الرضا الوظيفي للمعلم (٣) القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ضئيل على إنتاجية العمل، مما يعني أن القيادة التحويلية ليس لها تأثير حقيقي على إنتاجية العمل. لأن هناك عوامل أخرى أكثر هيمنة تسهم (٤) الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي ضئيل على إنتاجية العمل، عندما الثقافة التنظيمية ليست جيدة ثم إنتاجية عمل المعلمين سوف تكون منخفضة. (٥) الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي كبير على إنتاجية العمل، وهذا يعني أنه إذا زاد الرضا الوظيفي ثم زيادة إنتاجية العمل أيضا، مع الأخذ في الاعتبار الرضا الوظيفي ثم إنتاجية العمل ستكون جيدة. (٦) هناك تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على إنتاجية العمل من خلال الرضا الوظيفي، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي ثبت أنه يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية لإنتاجية العمل، وكلما ارتفع الرضا الوظيفي الذي يشعر به المعلمون من القيادة التحويلية فإنه سيزيد من إنتاجية عمل المعلمين (٧) هناك تأثير غير مباشر للثقافة التنظيمية على إنتاجية العمل من خلال الرضا الوظيفي، مما يعني أنه إذا كانت ثقافة الجهاز في منظمة تسير على ما يرام، ويمكن تحقيق رضا الموظفين وذلك لزيادة إنتاجية الموظف

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Perkembangan zaman menuntut kesempurnaan dalam mengelola organisasi, pengelolaan suatu organisasi tidak terlepas dari peran sumber daya manusia. Pendidikan memegang peranan penting dalam proses peningkatan sumber daya dan pendidikan merupakan faktor utama dalam pembentukan pribadi manusia yang berkualitas agar dapat menghadapi persaingan pada era globalisasi yang sangat kompetitif baik dalam pendidikan maupun teknologi. Sehingga sangat diperlukan adanya perubahan dan pengembangan dalam dunia pendidikan.

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak 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 serta bertanggung jawab.<sup>1</sup>

Dalam dunia pendidikan terdapat beberapa komponen yang berperan sangat penting dalam menjalankan roda pendidikan yaitu, tujuan pendidikan, peserta didik,

---

<sup>1</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Lingkungan pendidikan, alat pendidikan, dan guru.<sup>2</sup> Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>3</sup>

Oleh karena itu guru memiliki peran yang penting dalam kegiatan belajar mengajar karena guru merupakan tenaga kependidikan yang langsung berhubungan dengan peserta didik. Menurut Ramayulis, keberadaan guru menjadi tonggak sekaligus mewakili keadaan dan kinerja pendidikan. Artinya baik buruknya kinerja guru akan berpengaruh terhadap kualitas pendidikan.<sup>4</sup> Sehingga guru dituntut untuk memiliki produktivitas yang baik agar dapat menciptakan peserta didik yang memiliki kualitas yang baik pula.

Data yang berasal dari *Global Education Monitoring (GEM) Report* UNESCO tahun 2016 menunjukkan bahwa kualitas guru Indonesia berada pada urutan ke-14 dari 14 negara berkembang di dunia.<sup>5</sup> Selain itu hasil Program Penilaian Pelajar Internasional (*Programme for International Students Assessment*) atau disebut juga dengan PISA pada tahun 2018 mengalami penurunan dibandingkan

---

<sup>2</sup> Hasbullah, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 8

<sup>3</sup> Depdiknas, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), h. 75.

<sup>4</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Cet. 10; Jakarta: Kalam Mulia, 2013), h. 126.

<sup>5</sup> Syarifudin Yunus, *Mengkritisi Kualitas Guru*, (diakses dari [m.mediaindonesia.com](http://m.mediaindonesia.com) pada 17 Juli 2019 pukul 21:05 WIB

dengan tahun 2015 silam.<sup>6</sup> Mutu guru juga dapat ditinjau dari hasil Uji Kompetensi Guru (UKG). Data dari Itjen Kemendikbud menjelaskan bahwa pencapaian hasil rata-rata UKG di sebagian besar wilayah Indonesia masih di bawah standar yaitu sebesar 53,02. Padahal standar minimal yang ditetapkan sebesar 55.<sup>7</sup> Rendahnya kualitas guru Indonesia menjadi salah satu indikator produktivitas kerja guru yang belum maksimal.

Ravianto mengatakan produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Sikap yang demikian akan mendorong seseorang untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi harus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan.<sup>8</sup>

Produktivitas guru merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan dalam sebuah lembaga pendidikan. Produktivitas kerja guru akan mempengaruhi kemampuan sekolah untuk menghasilkan lulusan yang bermutu. Sehingga sekolah harus memperhatikan faktor yang mendorong peningkatan

---

<sup>6</sup> Shintia Revina, “Skor Siswa Indonesia dalam Penilaian Global PISA Melorot, Kualitas Guru dan Disparitas Mutu Penyebab Utama”, (<http://theconversation.com/skor-siswa-indonesia-dalam-penilaian-global-pisa-melorot-kualitas-guru-dan-disparitas-mutu-penyebab-utama-128310> diakses 22 Januari 2020 pukul 10:31 WIB)

<sup>7</sup> Miskudin Taufik, “Mutu Guru Harus Terus Ditingkatkan”, diakses 22 Januari 2020 pukul 10:40 (<http://itjen.kemendikbud.go.id/public/post/detail/mutu-guru-harus-terus-ditingkatkan> diakses

<sup>8</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2015), h, 100.

produktivitas kerja guru. Produktivitas kerja guru tidak akan maksimal tanpa adanya kepuasan kerja. Hal ini senada dengan pendapat Siagian yang menjelaskan bahwa motivasi dan kepuasan kerja menjadi bagian yang paling penting apabila faktor produktivitas kerja ditinjau dari perspektif pemeliharaan hubungan dengan para karyawan.<sup>9</sup> Kepuasan kerja guru merujuk pada ekspresi positif dari perasaan akibat kemampuan sesuatu hal dalam memenuhi harapan dari pekerjaan yang telah dilakukan oleh guru. Penelitian yang dilakukan oleh Halkos dan Bousinakis<sup>10</sup> menunjukkan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi produktivitas dalam organisasi modern adalah kepuasan kerja. Adanya peningkatan dalam kepuasan akan mengarahkan pada peningkatan produktivitas.

Sebuah lembaga konsultasi bisnis dan manajemen asal Amerika Serikat mengeluarkan hasil studi terbaru pada maret 2013. Studi yang mempelajari tingkat kepuasan kerja pada karyawan itu menunjukkan karyawan yang bekerja di Indonesia paling tidak bahagia didunia. Indonesia berada di urutan pertama negara tempat orang-orang memiliki tingkat kepuasan dan kebahagiaan terendah di dunia. Masalah

---

<sup>9</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Cet. 19, Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 286.

<sup>10</sup> George Halkos and Dimitrios Bousinakis, "The Effect of Stress and Satisfaction on Productivity", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 5, 2010, h. 415.

insentif dan keseimbangan karier serta kehidupan personal dianggap menjadi penyebab ketidakpuasan kerja dalam bekerja.<sup>11</sup>

Ivancevich<sup>12</sup> mengatakan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya, imbalan, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, supervisi, rekan kerja, kondisi pekerjaan dan keamanan pekerjaan. Adapun Gilmer dalam As'ad<sup>13</sup> menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. Sedangkan Winarno mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi.

Sedarmayanti<sup>14</sup> menyatakan bahwa tinggi rendahnya produktivitas kerja ternyata dipengaruhi oleh banyak faktor, mulai dari motivasi kerja, disiplin kerja, sikap dan etika kerja, pendidikan, keterampilan, manajemen, lingkungan dan iklim kerja, gizi dan kesehatan, teknologi, sarana dan prasarana serta tingkat penghasilan dan pelatihan, hubungan bawahan dan atasan.

---

<sup>11</sup> Medan Bisnis Daily, *Rendahnya Tingkat Kepuasan Para Pekerja Indonesia*, Feb 2014, di akses tanggal 22/04/2019, <http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2014/02/19/79886/rendahnya-tingkat-kepuasan-para-pekerja-indonesia/>

<sup>12</sup> Jhon M. Ivancevich, dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Penerj. Gania Gina, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 90.

<sup>13</sup> Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 2003), h. 40.

<sup>14</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2009), h.

Produktivitas kerja dapat dicapai dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, bukan untuk mencapai prestasi atau aktualisasi diri, dan bukan juga untuk mencapai perasaan aman.<sup>15</sup> Kepemimpinan transformasional akan mengedepankan komunikasi dalam berinteraksi dengan seluruh elemen yang dipimpinnya. Untuk menjadi pemimpin seperti ini diperlukan karakter yang mampu mempengaruhi orang lain secara individu.<sup>16</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Naidah dan Nursantiawan Musa menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja.<sup>17</sup> Adapun penelitian lain oleh Mohamad Najib menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas kerja.<sup>18</sup> Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dalam meningkatkan produktivitas kerja.

---

<sup>15</sup> Sutarto Wijono, *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2018), h. 102

<sup>16</sup> Hamdan Dimiyanti, *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 247.

<sup>17</sup> Naidah dan Nursantiawati Musa, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Sinar Galesong Mandiri Kota Makassar*, Jurnal Ekonomi Balance Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Volume 12 No 2 Tahun 2016.

<sup>18</sup> Mohamad Najib Anis Subekhi, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Kerja Terhadap Produktivitas Guru Smp Negeri Di Kecamatan Palmerah Jakarta Barat*, Jurnal Manajemen Pendidikan 2017.

Namun berbeda dengan penelitian sebelumnya, Andi Setyawan dan Hardi Utomo dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap produktivitas kerja.<sup>19</sup> Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Ashar Arsyad dkk menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak berdampak nyata terhadap produktivitas kerja.<sup>20</sup>

Faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah budaya organisasi, Budaya Organisasi adalah suatu cultural yang mesti dimiliki dalam suatu organisasi. Hampir setiap organisasi itu terjadi didalamnya berbagai interaksi antar individu dengan fungsi tertentu guna untuk pencapaian sebuah tujuan. Budaya organisasi merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja seseorang. Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan anggota dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan membantunya untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge, salah satu pengaruh dari budaya organisasi yang kuat adalah

---

<sup>19</sup> Andi Setyawan Suyitno dan Hardi Utomo, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*, Jurnal Among Makarti Vol.9 No.18, Desember 2016

<sup>20</sup> Ashar Arsyad dkk, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Bintang Sewu Sejahtera Di Manado*, Jurnal Administrasi Bisnis 2015.

menurunnya tingkat perputaran anggota atau rendahnya turnover di dalam sebuah organisasi.<sup>21</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Anton Septadi dan Zunaidah menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja.<sup>22</sup> Adapun penelitian lain oleh Gusti Agung Aries Indrajaya dan Gusti Ayu Dewi Adnyani menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja.<sup>23</sup>

Namun berbeda dengan penelitian oleh Benediktus Kurniawan Jatmiko dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja.<sup>24</sup> Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Agus Anas Fuadi menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja.<sup>25</sup>

Faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah kepuasan kerja, kepuasan kerja menurut Handoko dalam Sutrisno adalah keadaan emosional yang

---

<sup>21</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi, Edisi Keduabelas*, (Jakarta: selamba empat, 2008), h. 558.

<sup>22</sup> Anton Septadi Dan Zunaidah, *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Pelayanan Pdam Tirta Musi Palembang Unit Rambutan*, Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun Xi No 2, Oktober 2014.

<sup>23</sup> Gusti Agung Aries Indrajaya dan Gusti Ayu Dewi Adnyani, *Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Cv. Hitakara Denpasar*, Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, 2017.

<sup>24</sup> Benediktus Kurniawan Jatmiko, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*, Jurnal Ilmu Manajemen | Volume 1 Nomor 4 Juli 2013.

<sup>25</sup> Agus Anas Fuadi, *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Moderasi*. Jurnal Vol 1. 2. 2014.

menyenangkan dan tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap dan tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.<sup>26</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Muh. Nur Hasan Alfathoni menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja.<sup>27</sup> Adapun penelitian lain oleh Rosita Pudjiastuti menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja.<sup>28</sup> Namun berbeda dengan penelitian oleh Agus Anas Fuadi dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja.<sup>29</sup>

Berdasarkan beberapa uraian yang telah dijelaskan diatas, masih terdapat *reseach gap* pada penelitian terdahulu yang mengindikasikan bahwa perlu melakukan

---

<sup>26</sup> Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenata Media Grup, 2008), h. 79.

<sup>27</sup> Muh. Nur Hasan Alfathoni, *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Waru Kecamatan Baki Kabupaten Sukaharjo*, Tesis, IAIN Surakarta, 2014.

<sup>28</sup> Rosita Pudjiastuti, *Pengaruh Komunikasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Guru Smp Negeri di Sub Rayon Bangsri Kabupaten Jepara*, Jurnal Pendidikan Sains Universitas Muhammadiyah Semarang, Volume 04 Nomor 02 Oktober 2016.

<sup>29</sup> Agus Anas Fuadi, *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Moderasi*. Jurnal Vol 1. 2. 2014.

penelitian lebih lanjut. Peneliti berkeinginan untuk meneliti lebih jauh mengenai produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Aceh Tengah.

## **B. Rumusan Masalah**

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

1. Apakah ada pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah?
2. Apakah ada pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah?
3. Apakah ada pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah?
4. Apakah ada pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah?
5. Apakah ada pengaruh positif yang signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah?

6. Apakah ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru melalui kepuasan kerja guru?
7. Apakah ada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru melalui kepuasan kerja guru?

### **C. Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.
2. Untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.
3. Untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.
4. Untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.
5. Untuk menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.
6. Untuk menjelaskan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru melalui kepuasan kerja guru.

7. Untuk menjelaskan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru melalui kepuasan kerja guru.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan mamfaat bagi dunia pendidikan yang sedang dijalani sekarang. Dapat dijadikan bahan kajian dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas kerja guru .

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi sekolah, Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi dan masukan dalam upaya peningkatan kepuasan kerja dan produktivitas kerja di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah serta diharapkan juga dapat memberikan informasi dalam meningkatkan sumber daya manusia di lembaga sekolah.
- b. Bagi guru, Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai data atau bahan dalam pengembangan kemampuan professional seorang guru sehingga dapat bekerja lebih baik lagi. serta menambah pengetahuan dan wawasan tentang pengoptimalan kepuasan kerja dan produktivitas kerja guru dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran disekolah.

- c. Bagi peneliti selanjutnya, Penelitian ini diharapkan memberikan informasi serta wawasan baru mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Serta dapat dipakai sebagai data pembanding dan rujukan dengan mengubah atau menambah variabel lain sekaligus dapat menyempurnakan penelitian ini.

### **E. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru di dasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.<sup>30</sup> Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijabarkan di atas, maka hipotesis yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. H<sub>0</sub>: Tidak ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.  
H<sub>a</sub>: Ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.
2. H<sub>0</sub>: Tidak ada pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.

---

<sup>30</sup> Sugiono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 96.

H<sub>a</sub>: Ada pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.

3. H<sub>0</sub>: Tidak ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.

H<sub>a</sub>: Ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.

4. H<sub>0</sub>: Tidak ada pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.

H<sub>a</sub>: Ada pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.

5. H<sub>0</sub>: Tidak ada pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.

H<sub>a</sub>: Ada pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.

6. H<sub>0</sub>: Tidak ada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru melalui kepuasan kerja Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.

H<sub>a</sub>: Ada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru melalui kepuasan kerja Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.

7. H<sub>0</sub>: Tidak ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru melalui kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.

H<sub>a</sub>: Ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru melalui kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Aceh Tengah.

#### **F. Orisionalitas Penelitian**

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

Penelitian yang dilakukan oleh Dwi G. Verasari bertujuan untuk (1) menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank BCA, (2) menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BCA, (3) menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BCA. Penelitian ini menggunakan

pendekatan kuantitatif dengan pengambilan sampel cluster sampling dengan jumlah sampel sebanyak 65 karyawan. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik regresi berganda dengan hasil penelitian tersebut menunjukkan (1) terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) tidak ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan.<sup>31</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Yones Johny Soetikno. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan dosen di Sekolah Informasi Manajemen dan Komputer di Sulawesi. Penelitian ini menggunakan metode studi eksplanatori, dan populasinya adalah semua dosen di Sekolah Informasi Manajemen dan Komputer di Sulawesi. Kriteria sampel adalah yayasan dosen aktif dengan minimal 2 tahun berturut-turut dan dosen yang memiliki peringkat akademik. Sampel digunakan dengan metode purposive sampling dan metode estimasi dengan maksimum Likelihood (ML) oleh 180 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model persamaan structural. Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja

---

<sup>31</sup> Dwi G. Verasari, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pada Bank BCA”, Jurnal Psikologi, Vol. 10, No. 1, Juni 2017.

yang positif dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja.<sup>32</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Puguh Wibowo, Yovitha Yuliejantiningasih, Akmal. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) mengetahui pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap produktivitas kerja guru SMAN di Kabupaten Jepara, (2) mengetahui pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja guru SMAN di Kabupaten Jepara, (3) mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompensasi secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru SMAN di Kabupaten Jepara. Pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif dengan hasil penelitian adalah (1) ada pengaruh positif budaya organisasi sekolah terhadap produktivitas kerja guru SMAN di Kabupaten Jepara, (2) ada pengaruh positif kompensasi terhadap produktivitas kerja guru SMAN di Kabupaten Jepara, (3) ada pengaruh positif budaya organisasi dan kompensasi secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru SMAN di Kabupaten Jepara.<sup>33</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Agus Anas Fuadi, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru SMA Muhammadiyah 1 Klaten dengan

---

<sup>32</sup> Yohannes Johnny Soetikno, *The Influence Of Work Environment And Organizational Culture On Work Satisfaction And Lecturers Performance At The Schools Of Management Information And Computer In Sulawesi*. Internasional Journal Of Scientific & Technology Research Volume 6, Issue 04, April 2017.

<sup>33</sup> Puguh Wibowo, Yovitha Yuliejantiningasih, Akmal, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru SMAN Di Kabupaten Jepara*. (Tesis Universitas PGRI Semarang), 2016.

komitmen organisasi sebagai variable moderasi. Hipotesis yang telah dirumuskan adalah: ada pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebagai pemoderasi terhadap produktivitas kerja karyawan SMA Muhammadiyah 1 Klaten, penelitian ini menggunakan sampel 60 guru, data telah dikumpulkan dengan kusioner yang diproses dengan asumsi uji regresi, analisis jalur, uji t, uji F dan uji R<sup>2</sup>. Hasil uji t menunjukkan bahwa (X1) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, (X2), (X3) dan (Z) terhadap produktivitas kerja tidak berpengaruh secara signifikan secara parsial. Hasil uji F menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan sedangkan budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan tidak berpengaruh.<sup>34</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Rafit Jayanti, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru, (2) pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru, dan (3) pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru. Penelitian ini menggunakan bantuan SPSS dengan jumlah sampel 53 orang guru yang tersebar di 3 SMP dan 2 MTs. Hasil Penelitiannya menunjukkan bahwa (1) ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru, (2) ada pengaruh

---

<sup>34</sup> Agus Anas Fuadi, *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Moderasi*. Jurnal, Vol 1. 2. 2014.

yang signifikan antara budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru, dan (3) ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru.<sup>35</sup>

Penelitian dilakukan Edy Mulyadi Soepardi, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru, (2) pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru, (3) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Metode penelitian menggunakan PLS dengan sampel 129 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat hubungan yang positif yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru, (2) terdapat hubungan yang positif yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru, (3) terdapat hubungan yang positif yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru.<sup>36</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Atiyatu Jakiyah, Sumardi, Rais, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana produktivitas kerja guru dapat ditingkatkan, dengan cara meneliti dan mencari hubungan antara: (1) kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan produktivitas kerja guru, (2) budaya

---

<sup>35</sup> Rafit Jayanti, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di SMP/MTS Se-Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur Lampung*, Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO Vol.3. No 1, Juni 2018.

<sup>36</sup> Edy Mulyadi Soepardi, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri Di Suka Bumi*, Jurnal Vol 1, No 1, 2013.

organisasi dengan produktivitas kerja guru, (3) kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional yang dilaksanakan di SMK Swasta di Kecamatan Cibinong Kabupaten Bogor, sampel penelitian ini berjumlah 150 orang, teknik analisis menggunakan regresi parsial dan korelasi ganda. Hasil penelitian menghasilkan tiga kesimpulan yaitu: (1) terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru, (2) terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru, (3) terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru<sup>37</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Siti Julaeha, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empirik kepuasan kerja guru dengan cara penguatan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi guru honorer SMK Swasta se-Kecamatan Cibungbulang. Jumlah sampel penelitian sebanyak 158 guru yang diambil dengan menggunakan teknik proportional random sampling. Metode yang digunakan adalah metode korelasional. Pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan analisis statistik parametrik dalam bentuk analisis regresi linier sederhana dan berganda, analisis korelasi sederhana dan berganda dengan taraf

---

<sup>37</sup>Atiyatu Jakiyah, Sumardi, Rais, *Peningkatan Produktivitas Kerja Guru Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*, *Jurnal Manajemen Pendidikan* 6 (2), 2018.

signifikansi  $\alpha = 0,01$  dan  $\alpha = 0,05$ . Penelitian ini menghasilkan empat kesimpulan. Pertama, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru dengan koefisien korelasi  $r_{y1} = 0,588$ , koefisien determinasi  $R_{y12} = 0,3461$ . Kedua, terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru dengan koefisien korelasi  $r_{y2} = 0,626$ , koefisien determinasi  $R_{y22} = 0,3914$ . Ketiga, terdapat hubungan positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama sama dengan kepuasan kerja guru dengan koefisien korelasi  $r_{y.12} = 0,71$  dan koefisien determinasi  $R_{y.122} = 0,504$ . Keempat kepuasan kerja guru dapat ditingkatkan dengan cara penguatan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menyimpulkan kepuasan kerja guru dapat ditingkatkan dengan cara penguatan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.<sup>38</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Alfian Tanjung, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan: (1) pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP di Sub Rayon 12

---

<sup>38</sup> Siti Julaeha, M. Entang, Herfina, *Peningkatan Kepuasan Kerja Guru Dengan Cara Penguatan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*, Jurnal Manajemen Pendidikan, Volume 08, No. 2, Juli 2020.

Kecamatan Barus, (2) pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap iklim organisasi dan (3) pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru SMP di Sub Rayon 12 Kecamatan Barus. Subjek penelitian adalah guru-guru SMP di Sub rayon 12 Kecamatan Barus. Pengambilan sampel dilakukan dengan mengacu pada pengambilan sampel dari tabel Issac dan Michael dengan tingkat kesalahan 5 % dengan sampel 89. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode survei dengan pendekatan analisis jalur (path analysis) Instrumen penelitian menggunakan angket. Teknik analisis data menggunakan Analisis korelasi dan analisis jalur pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Hasil temuan penelitian adalah terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP di Sub rayon 12 kecamatan Barus dengan nilai  $\rho_{31} = 0,313$  diperoleh harga  $t_{hit} = 3,073$ , harga dikonsultasikan dengan  $t_{tab}$  dengan  $N=89$  pada taraf 5% = 1,98. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap iklim organisasi dengan nilai  $\rho_{21} = 0,389$  diperoleh harga  $t_{hit} = 3,942$  harga dikonsultasikan dengan  $t_{tab}$  dengan  $N=89$  pada taraf 5% = 1,98. Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru SMP di Sub Rayon

12 Kecamatan Barus dengan  $\rho_{32} = 0,491$  diperoleh harga  $t_{hit} = 5,257$ , harga dikonsultasikan dengan  $t_{tab}$  dengan  $N=89$  pada taraf  $5\% = 1,98$ .<sup>39</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Enung Wahyudi, Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mempelajari hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja guru. Metode yang digunakan yaitu survei dan teknik analisis data menggunakan uji statistik korelasi sederhana dan korelasi ganda serta uji regresi linier sederhana, uji regresi linear ganda dan uji korelasi parsial. Dari hasil penelitian menghasilkan tiga kesimpulan yaitu: pertama, terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah (X1) dan kepuasan kerja guru (Y). Kedua, Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara Variabel Kecerdasan Emosional (X2) dengan Kepuasan Kerja Guru (Y). Ketiga Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1) dan Kecerdasan Emosional (X2) secara bersama-sama dengan Kepuasan Kerja Guru (Y). Berdasarkan hal-hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan Transformasional kepala sekolah dan Kecerdasan Emosional.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Alfian Tanjung, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP di Sub Rayon 12 Kecamatan Barus*. Tesis. Program PascaSarjana Universitas Negeri Medan (UNIMED). 2015.

<sup>40</sup> Enung Wahyuni, *Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Kecerdasan Emosional Dengan Kepuasan Kerja Guru*, Jurnal Pendidikan Islam, Vol 11, No 2 (2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Ade, Susi, Rendra, tujuan penelitian ini untuk (1) mengetahui pengaruh Budaya organisasi secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri 1 Dumai, (2) Mengetahui pengaruh Lingkungan kerja secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri 1 Dumai. (3) Mengetahui pengaruh signifikan Budaya organisasi dan Lingkungan kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri 1 Dumai. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 51 orang, Penelitian ini menggunakan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri 1 Dumai. (2) Variabel lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri 1 Dumai. (3) Variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri 1 Dumai.<sup>41</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Rosita Pudjiastuti, Tujuan dari penelitian ini adalah 1) mengetahui seberapa besar pengaruh komunikasi terhadap produktivitas guru SMP Negeri di Sub Rayon Bangsri Kabupaten Jepara, 2) mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas guru SMP Negeri di Sub Rayon Bangsri Kabupaten Jepara, 3) mengetahui seberapa besar pengaruh

---

<sup>41</sup> Ade, Susi, Rendra, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada SMK Negeri 1 Dumai*, Jom FEKON Vol. 2 No.1 Febuari 2015.

komunikasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas guru SMP Negeri di Sub Rayon Bangsri Kabupaten Jepara. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh guru PNS dari SMP Negeri di Sub Rayon Bangsri Kabupaten Jepara yang berjumlah 135 orang dan diperoleh sampel sebanyak 100 orang yang diambil menggunakan teknik proportional random sampling. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan memberikan kuesioner. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan 1) analisis deskriptif, 2) uji prasyarat yang meliputi uji normalitas, uji homogenitas, dan uji linieritas, 3) uji hipotesis yang meliputi uji regresi linier sederhana dan uji regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa rata-rata variabel komunikasi sebesar 99,5 masuk dalam kategori tinggi, rata-rata kepuasan kerja sebesar 112,31 masuk dalam kategori tinggi, rata-rata produktivitas guru 101,11 masuk dalam kategori tinggi. Hasil uji prasyarat diketahui bahwa sampel berdistribusi normal, bersifat homogen dan linier. Berdasarkan dari hasil uji hipotesis diketahui bahwa komunikasi berpengaruh terhadap produktivitas dengan persamaan regresi  $= 1,759 + 0,998X_1$  dengan signifikansi model hubungan nilai F sebesar 66,885, kekuatan korelasi sebesar 0,637 dengan kontribusi sebesar 40,6%. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas dengan persamaan regresi  $= 44,529 + 0,504X_2$  dengan signifikansi model hubungan nilai F sebesar 65,720, kekuatan korelasi sebesar 0,634 dengan kontribusi sebesar 40,1%. Komunikasi dan kepuasan kerja berpengaruh

terhadap produktivitas dengan persamaan regresi =  $8,188 + 0,600X_1 + 0,296X_2$  dengan signifikansi model hubungan nilai F sebesar 44,676, kekuatan korelasi sebesar 0,692 dengan kontribusi sebesar 46,9%.<sup>42</sup>

**Tabel 1.1. originalitas penelitian**

No	Nama Penelitian dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1.	Dwi G. Verasari (2017)	Sama-sama menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap variable kepuasan kerja  Menggunakan pendekatan kuantitatif	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru sebagai variabel bebas.	- Penggunaan Tiga Variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja - Penggunaan satu variabel dependen yaitu produktivitas guru. - menggunakan kepuasan kerja sebagai penghubung
2	Yones Johny Soetikno (2017)	Sama-sama menguji pengaruh budaya organisasi terhadap variable kepuasan kerja  Menggunakan pendekatan kuantitatif	Pengaruh lingkungan kerja dan kinerja Sekolah Informasi Manajemen dan Komputer di Sulawesi.	- Analisis data menggunakan metode <i>Structural Equation Modelling PLS</i>

<sup>42</sup> Rosita Pudjiastuti, *Pengaruh Komunikasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Guru Smp Negeri Di Sub-Rayon Bangsri Kabupaten Jepara*, Jurnal Pendidikan Sains, Vol 4, No 2 (2016).

3	Puguh Wibowo, Yovitha, Akmal. (2016)	Sama-sama menguji pengaruh budaya organisasi terhadap variable produktivitas kerja  Menggunakan pendekatan kuantitatif	Pengaruh kompensasi sebagai variable bebas Fokus terhadap produktivitas kerja di SMAN di Kabupaten Jepara.	
4	Agus Anas Fuadi (2014)	Sama-sama menguji pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja  Menggunakan pendekatan kualitatif	Pengaruh kepemimpinan dengan komitmen organisasi sebagai variable moderasi .	
5	Edy Mulyadi Soepardi	Sama-sama menguji budaya organisasi dan kepuasan kerja  penelitian menggunakan PLS	Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel bebas	
6	Rafit jayanti	Sama-sama menguji pengaruh antara kepemimpinan	penelitian menggunakan SPSS	

		transformatif, budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru	
7	Atiyatu Jakiyah, Sumardi, Rais,	Sama-sama menguji kepemimpinan transformatif kepala sekolah, budaya organisasi dengan produktivitas kerja guru	Fokus penelitian dilaksanakan di SMK Swasta di Kecamatan Cibinong Kabupaten Bogor
8	Siti Julaeha,	Sama-sama menguji kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja  Penelitian ini menggunakan PLS	Fokus penelitian guru honorer SMK Swasta se-Kecamatan Cibungbulang.
9	Alfian Tanjung,	Sama-sama menguji pengaruh kepemimpinan transformatif dengan kepuasan kerja	Pengaruh variabel iklim kerja sebagai variabel bebas

		Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif		
10	Enung Wahyuni,	Sama-sama menguji kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja	Pengaruh kecerdasan emosional sebagai variabel bebas	
11	Ade, Susi, Rendra,	Sama-sama menguji pengaruh budaya organisasi dengan kepuasan kerja	Pengaruh lingkungan kerja sebagai variabel bebas  Penelitian menggunakan SPSS	
12	Rosita Pudjiastuti,	Sama-sama menguji pengaruh kepuasan kerja, produktivitas kerja  Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif	Pengaruh komunikasi sebagai variabel bebas	

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa masih ada beberapa kesamaan dengan penelitian terdahulu namun peneliti belum menemukan penelitian terdahulu yang bertujuan untuk mencari pengaruh kepemimpinan transformasional,

budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap produktivitas kerja. Maka peneliti termotivasi untuk mengambil judul mengenai “Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Produktivitas Kerja. Guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Aceh Tengah”

### **G. Definisi Operasional/Istilah**

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

1. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan seorang kepala madrasah terhadap guru yang dalam pelaksanaannya pemimpin banyak memberikan inspirasi dan dukungan kepada guru untuk lebih berkembang dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator (a) Idealized Influence/ Idealisasi Pengaruh yaitu Pemimpin bertindak sebagai role model bagi pengikutnya dan Mempengaruhi bawahan melalui komunikasi langsung (b) Inspirational Motivation/Pemberian motivasi yaitu Pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik dan Menginspirasi pengikutnya dengan memberi tantangan.(c) Intellectual Stimulation/ stimulasi intelektual yaitu Pemimpin menyelesaikan masalah dengan inovatif dan kreatif, Pemimpin melibatkan pengikutnya dalam mengambil keputusan, Pemimpin

mendorong pengikutnya untuk mengeksplorasi cara baru dalam bekerja (d) Individualized consideration/ perhatian secara individual yaitu Pemimpin mengidentifikasi kebutuhan pengikutnya, Pemimpin memberi dukungan dan bimbingan kepada pengikutnya.

2. Budaya organisasi yaitu sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi untuk yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Suatu budaya yang kuat akan mendesak lebih banyak pengaruh serta mendukung atau mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Dalam penelitian ini budaya organisasi di ukur melalui; (a) Inovasi dan pengambilan resiko dengan indikator; dorongan untuk melakukan Inovasi, dorongan untuk mengambil resiko, (b) perhatian terhadap detail dengan indikator; tuntutan untuk memperhatikan detail, (c) orientasi hasil dengan indikator; dorongan untuk memperhatikan hasil kerja, (d) orientasi manusia dengan indikator; pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi, (e) Orientasi tim dengan Indikator; dorongan untuk bekerja secara tim, (f) Angresivitas dengan indikator; dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan, (g) stabilitas dengan indikator kenyamanan dalam organisasi.
3. Kepuasan Kerja adalah merupakan perasaan bahagia dan nyaman seorang guru yang diimplementasikan melalui perilaku positif karena telah terpenuhinya

sesuatu hal yang diharapkan ketika selesai mengerjakan suatu tugas. Kepuasan kerja guru bersifat individual yang artinya masing-masing guru memiliki tolak ukur sendiri dan berbeda antara satu dengan lainnya. Dalam penelitian ini kepuasan kerja diukur melalui, (a) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri berupa kesempatan menerima tanggung jawab dan pekerjaan yang menarik dan menyenangkan (b) Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian berupa kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yang dimiliki (c) Kepuasan dengan upah dan promosi berupa memperoleh upah yang wajar dan proporsional dan memperoleh kesempatan untuk maju (d) Kepuasan dengan teman sekerja dan atasan berupa kemampuan untuk bersahabat dan mendorong. (e) Kepuasan dengan lingkungan kerja berupa kondisi lingkungan kerja yang kondusif.

4. Produktivitas kerja guru merupakan usaha dalam meningkatkan hasil kerja yang sebanyak-banyaknya dengan menggunakan sumber daya yang sedikit, unjuk kerja seorang guru dalam menjalankan tugasnya dengan maksimal khususnya yang berhubungan dengan peserta didik. Melalui produktivitas kerja guru yang baik dapat menciptakan lulusan yang berkualitas. Pada penelitian ini produktivitas diukur melalui (1) perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, (2) prestasi akademik, (3), karya pengembangan profesi, dan (4) keikutsertaan dalam forum ilmiah.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kepemimpinan Transformasional**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata leadership yang berasal dari kata leader. Pemimpin adalah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari “pimpin” lahirlah kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing dan menuntun.<sup>43</sup>

Kepemimpinan di definisikan secara luas yang meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan keputusan yang nantinya di ambil guna mencapai tujuan yang dikehendaki.<sup>44</sup> Kepemimpinan di artikan sebagai kemampuan seseorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain melalui proses tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ingin dicapai.<sup>45</sup> Dalam kegiatannya kepemimpinan memiliki pengertian bahwa seorang pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengerahkan dan mempengaruhi bawahannya mengenai tugas tugas yang harus dilaksanakan.<sup>46</sup>

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah upaya yang dilakukan untuk mempengaruhi seseorang untuk memujudkan tujuan yang ingin dicapai.

---

<sup>43</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management; Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2016), h. 83.

<sup>44</sup> Veithazal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2010), h. 2.

<sup>45</sup> Barnawi dan M. Arifin, *Kinerja Guru Professional*, ( Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2009), h. 68.

<sup>46</sup> Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, ( Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2011), h. 91.

Teori kepemimpinan transformasional dikemukakan pertama kali oleh Bass yang dibangun di atas gagasan yang dikemukakan oleh Burns. Burns dan Yukl menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan bersama melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan antara pemimpin dan pengikutnya dalam rangka mencapai perubahan yang diinginkan.<sup>47</sup>

Menurut Bass, kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin terhadap bawahan. Para bawahan merasa memiliki kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang diharapkan.<sup>48</sup> Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai visi organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut.<sup>49</sup>

Antonakis, *et al.*, mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada pengikut, dan membantu para pengikut untuk mencapai tujuan ke level yang lebih tinggi.<sup>50</sup> Lebih lanjut hal tersebut dipertegas oleh Nguni dalam Rahmi yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mengaruskan adanya peningkatan level motivasi dari para

---

<sup>47</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Indeks, 2010), h. 285

<sup>48</sup> Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, (New York: The Free Press, 1985), h. 20.

<sup>49</sup> Thomas S. Khaihatu dan Wahyu A. Rini, "Kepemimpinan Transformasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Perilaku Ekstra Peran: Studi Pada Guru-Guru SMU Di Surabaya", *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 2007, h. 49-61.

<sup>50</sup> John Antonakis, *Et Al.*, "Context And Leadership: An Examination of The Nine Factor Full Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire", *The Leadership Quarterly* 14 (2003), 261-295.

pengikut melebihi dari apa yang diharapkan sehingga pengikut dapat mencapai kinerja pada level yang lebih tinggi.<sup>51</sup>

Mackenzie, *et al.*, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional diyakini berpengaruh terhadap peningkatan hasil kerja karena anggota merasa yakin dan respek terhadap pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk bekerja lebih dari yang diharapkan oleh organisasi.<sup>52</sup> Selanjutnya Greenberg dan Baron, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu perilaku seseorang yang menggunakan kharismanya untuk mentransformasi dan merevitalisasi organisasi.<sup>53</sup>

Khuntia dan Suar, menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan pengaruhnya kepada para pengikut dengan cara melibatkan pengikutnya untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, bimbingan, dan pemantauan atas tugas yang diberikan.<sup>54</sup> Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mendorong para pengikutnya untuk merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan agar minat dan tujuan pribadi mereka dapat selaras dengan visi organisasi.<sup>55</sup> Kepemimpinan transformasional merubah

---

<sup>51</sup> B. Maptuah Rahmi, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasi Dengan Mediasi Kepuasan Kerja: Studi Pada Guru Tetap SMA Negeri Di Kabupaten Lombok Timur*, (Tesis, Denpasar: Program Pascasarjana Universitas Udaya, 2013)

<sup>52</sup> Scott B Mackenzie *et al.*, "Do Citizenship Behaviors Matter More For Managers Than For Salespeople?", *Journal Of Academy Of Marketing Science* 27 (1999), h. 396

<sup>53</sup> Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior In Organization, Seventh Edition*, (New Jersey: Prentice Hall International, Inc, (2000), h.199.

<sup>54</sup> R. Khuntia dan D. Suar, "A Scale To Assess Ethical Leadership Of Indian Private And Publicsector Managers", *Journal Of Business Ethics*, 49, (2004), h. 13

<sup>55</sup> V.L. Goodwin, *et al.*, "A Theoretical And Empirical Extension To The Transformational Leadership Construct", *Journal Of Organizational Behavior* 22, (2010), h. 759.

dan memperluas minat para pengikutnya sehingga menghasilkan kesadaran akan adanya tujuan dan misi bersama.<sup>56</sup>

Kepemimpinan transformasional menurut Robbins adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.<sup>57</sup> Sadler mengemukakan pengertian kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagi nilai-nilai dan visi organisasi.<sup>58</sup>

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

## **2. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Yukl mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional yaitu:<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> V.R. Krishan, “*Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, And Value System*”, *Electronic Journal Of Business Ethics And Organization Studies*, 10 (2005), h.14.

<sup>57</sup> Robbins, S. Dan Timothy A.J. *Perilaku Organisasi*. Edisi 4, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), h. 472.

<sup>58</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management; Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia...*, h. 99.

<sup>59</sup> Indra Kharis, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)*”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 3 No. 1, Maret 2015, h. 3.

- a. Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik.
- b. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya.
- c. Bertindak secara rahasia dan optimis
- d. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut.
- e. Memimpin dengan memberikan contoh.

### 3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Adapun faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio,<sup>60</sup> Luthans,<sup>61</sup> serta Yukl,<sup>62</sup> sepakat terdapat 4 aspek dalam kepemimpinan transformasional yaitu:<sup>63</sup>

- a. Idealisasi Pengaruh (idealized influence)
 

yaitu unsur perilaku kepemimpinan transformasional yang memunculkan emosi dan identifikasi karyawan yang kuat dengan atasannya. Seorang atasan dengan kharisma tinggi akan membawa karyawannya dalam situasi emosi tertentu, sehingga karyawan akan mematuhi dan bahkan meniru apa yang dilakukan atasannya.
- b. Stimulasi intelektual (intellectual stimulation) merupakan unsur perilaku kepemimpinan transformasional yang memunculkan kesadaran karyawan atas masalah yang terjadi dan mempengaruhi karyawan untuk memandang masalah dengan perspektif baru. Dalam hal ini, seorang atasan memberikan banyak gagasan,

---

<sup>60</sup> Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, (London : Sage Publications, 1994), h. 155.

<sup>61</sup> Fred Luthans, *Prilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, (Yogyakarta: Andi, 2006), h. 654.

<sup>62</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi.....*, h. 325

<sup>63</sup> Wisnu Prajogo, "Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan", *Modus*, Vol. 25, No. 3, 2013, h. 128-129.

menciptakan cara baru untuk memecahkan masalah, dan membuat karyawan tertantang untuk menyelesaikan masalah yang mereka hadapi.

- c. Motivasi inspirasional (inspirational motivation) merupakan bagian kepemimpinan transformasional yang mencakup pengkomunikasian visi yang menarik, penggunaan simbol untuk memfokuskan upaya karyawan, dan upaya atasan memberi contoh perilaku yang harus dilakukan dalam organisasi. Hal ini sangat terkait dengan munculnya pemahaman tentang tujuan kolektif dan cara bertindak dalam organisasi. Dari sudut pandang karyawan motivasi inspirasional adalah tindakan pimpinan yang memberi contoh yang tepat dan menarik sehingga karyawan mengikuti perilaku tersebut.
- d. Perhatian secara individual (individual consideration) merupakan unsur perilaku kepemimpinan transformasional yang mencakup pemberian dukungan, penguatan, dan bimbingan untuk seluruh karyawan. Seperti kebutuhan untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasehat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang. Dalam prosesnya hal tersebut dilakukan untuk menumbuhkan kepercayaan karyawan pada atasan dan motivasi kerja yang lebih baik.

#### **4. Kepemimpinan Transformasional Dalam Perspektif Islam**

Sejatinya manusia yang hidup adalah seorang pemimpin, baik pemimpin dirinya, lingkungan maupun kelompok setempat. Kepemimpinan ini adalah sebuah nikmat dan karunia dari Allah SWT yang telah diberikan kepada semua manusia. Allah SWT berfirman (QS. Al Baqarah :30).

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ  
الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: *Ingatlah ketika tuhanmu berfirman kepada para malaikat. “sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah dimuka bumi”. Mereka berkata:”mengapa engkau hendak menjadikan khalifah di bumi itu orang yang membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?. Tuhan berfirman:” sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”*

Allah SWT mengisyaratkan kepada khalifah adalah pemegang mandate Allah SWT, untuk mengemban amanah dan kepemimpinan dimuka bumi. Selanjutnya Allah SWT berfirman (QS An-Nisa: 59).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ  
إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: *Hai orang-orang beriman, ta'atilah Allah SWT. Dan Rasul (Nya), dan ulul amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikan ia kepada Allah SWT, Al-Qur'an dan Rasul. Jika kamu benar-benar beriman kepada Allah SWT dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

Ayat ini membahas tentang seorang pemimpin dan ditujukan kepada rakyat untuk taat kepada Allah SWT dengan menjalankan perintah dan laranganNya, kemudian kepada Rasul-Nya atas apa yang telah diperintahkan dan yang dilarangnya, dan yang terakhir adalah taat kepada ulil amri. Ulil amri disini sesuai kesepakatan mayoritas

ulama seperti Abu Hurairah, Ibnu Abbas dan lainnya. Kata “al—amr” tersebut adalah masalah dan perintah. Sehingga bisa ditarik kesimpulan bahwa tugas seorang pemimpin adalah menyelesaikan dan mengurus persoalan rakyatnya.<sup>64</sup>

Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْحَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: *Ibn Umar r.a berkata: saya telah mendengar Rasulullah SAW bersabda; setiap orang adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpin. Seorang suami akan ditanyai perihal keluarga yang dipimpin. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggungjawab) perihal hal yang dipimpinnya. (HR Bukhari Muslim).*

Hadist ini telah membicarakan tentang kepemimpinan dalam islam. Telah dikatakan bahwa pertanggungjawab merupakan etika pokok sebuah kepemimpinan. Islam dalam proses kepemimpinan harus dilandasi berdasarkan Al-qur'an dan Hadist,

---

<sup>64</sup> Hidayat dan Wijaya, *Ayat-Ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: LPPPI, 2017), h. 274.

utamanya meneladani Rasulullah SAW dan Khulafauryyidin, sehingga muncul beberapa prinsip-prinsip kepemimpinan Islam sebagai berikut:

1. Prinsip tauhid

Dalam ajaran Islam tauhid harus menjadi prinsip dasar dalam proses kepemimpinan, karena perbedaan akidah yang fundamental mampu menimbulkan sebuah suatu umat. Sehingga Islam mengajak kepada satu kesatuan akidah yang mampu diterima lapisan kelompok, yaitu tauhid.

2. Prinsip musyawarah

Bermusyawarah bisa diartikan saling mengajukan sebuah pendapat dalam menentukan sesuatu hal. Dengan adanya musyawarah akan memberikan suatu kebebasan pada hambanya untuk memunculkan kreativitas dan ide-ide fikiran.

3. Prinsip keadilan

Dalam Islam, kepemimpinan yang mampu menciptakan keadilan, adanya persamaan hak dan keseimbangan *manage stakeholder* yang dipimpinnya adalah proses kepemimpinan yang ideal.

4. Ukhuwah islamiyah

adanya dasar untuk menyatukan dan mengukuhkan kesatuan umat Islam.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Hidayat dan Wijaya, *Ayat-Ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam.....*, h. 274.

## B. Budaya Organisasi

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu ciri khas yang dimiliki oleh setiap organisasi. Pada hakikatnya pada organisasi terjadi interaksi antara individual sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing untuk mencapai tujuan bersama. Susanto menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai yang harus ada pada individu dalam menjalankan suatu kewajiban dan tanggung jawab dalam setiap perilaku organisasi.<sup>66</sup> Sedangkan Mangkunegara mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian pendapat dan keyakinan, serta berbagai nilai dari norma yang pengembangan organisasi yang dijadikan sebagai pedoman dari pada tingkah laku suatu anggota guna mengatasi masalah baik itu eksternal maupun internal.<sup>67</sup>

Jones dalam Darsono, menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan aturan-aturan sebagai dasar para anggota untuk berpikir dan berperilaku.<sup>68</sup> Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada seluruh anggota organisasi lewat proses sosialisasi. Melalui sosialisasi ini, setiap anggota diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.<sup>69</sup>

Gordon dan Cummins dalam Ismail, mendefinisikan budaya organisasi sebagai kendali yang mengatur upaya dan kontribusi setiap anggota organisasi serta menyediakan

---

<sup>66</sup> Supardi, *Sekolah efektif*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2014), h. 207.

<sup>67</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 113,

<sup>68</sup> P. Darsono, *Budaya Organisasi. Cetakan Ke-1*, (Jakarta: Diadit Media, 2005), h. 5

<sup>69</sup> Nurtjahjani, *et al.*, "Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan", *Jurnal Arthavidya*, 8 (2007), h. 155-162

pemahaman yang menyeluruh tentang apa dan bagaimana yang harus dicapai, bagaimana tujuan saling terkait, dan bagaimana setiap anggota dapat mencapai tujuan.<sup>70</sup> Menurut Denison dalam Umam, budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut.<sup>71</sup>

Ditinjau dari beberapa pengertian budaya organisasi diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (sekolah diartikan sebagai beberapa asumsi yang dibentuk serta di laksanakan bersama anggota dalam beradaptasi terhadap lingkungan eksternal maupun internal.

## **2. Fungsi Budaya Organisasi**

Secara umum budaya organisasi memiliki berbagai peran, di antaranya dikemukakan oleh Dressler dan Carns dalam Phatak, sebagai berikut: <sup>72</sup>

- a. Budaya dapat menjalin komunikasi dengan orang lain melalui bahasa yang telah dipelajari dan digunakan bersama-sama.
- b. Budaya sangat memungkinkan bagi seseorang untuk mengantisipasi bagaimana reaksi orang-orang di sekitarnya terhadap perilaku yang bersangkutan.
- c. Melalui budaya dapat diperoleh standar yang dapat membedakan di antaranya mengenai hal yang benar atau salah, baik atau buruk, hal yang masuk akal atau sebaliknya.

---

<sup>70</sup> Iriani Ismail, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura", *Jurnal Ekuitas*, 12 (2008), h. 18-36

<sup>71</sup> Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2010), h. 128

<sup>72</sup> Arvind Phatak, *International Dimensions of Management*, (California: PWS-Kent Publishing Company, 1983), h. 21.

- d. Budaya dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi berbagai kebutuhan

Pendapat lain dikemukakan oleh Daft, yang menyatakan setidaknya ada dua fungsi budaya bagi sebuah organisasi, yaitu:<sup>73</sup>

- a. Fungsi pertama, berkaitan dengan adaptasi internal, dimana budaya akan menjadi pedoman didalam membina hubungan kerja dari hari ke hari dan menentukan bagaimana cara berkomunikasi di dalam organisasi, menentukan perilaku mana yang diterima dan mana yang ditolak.
- b. Fungsi kedua, berkaitan dengan adaptasi eksternal yaitu bagaimana organisasi mempertemukan tujuannya dan membuat kesepakatan dengan pihak di luar organisasi. Budaya membantu mengarahkan aktivitas setiap anggota (individu) untuk mencapai tujuan. Budaya dapat membantu untuk merespon secara cepat perubahan yang terjadi di lingkungan luar organisasi.

Selanjutnya menurut Kreitner dan Kinicki, budaya di dalam sebuah organisasi memiliki fungsi sebagai berikut:<sup>74</sup>

- a. Mendukung strategi organisasi.
- b. Memberikan cara-cara yang harus dilakukan oleh manajer dalam usaha menghadapi lingkungan eksternal.
- c. Membantu manajemen dalam mengambil keputusan.
- d. Menetapkan kriteria kinerja.

---

<sup>73</sup> Richard L. Daft, *Organization Theory and Design, Sixth edition*, (Ohio: South Western College Publishing, 1998), h. 369.

<sup>74</sup> Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi, Terj. Erly Suandy*, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), h. 57

- e. Membantu mengarahkan perilaku individu dalam melaksanakan hubungan interpersonal di tempat kerja.
- f. Memilih gaya manajemen yang tepat.

### **3. Karakteristik Budaya Organisasi**

Robbins berpendapat bahwa ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi yaitu:<sup>75</sup>

- a. Inovasi dan pengambilan resiko yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi hasil berarti sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu
- d. Orientasi orang berarti sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu
- e. Orientasi tim berarti sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu.
- f. Keagresifan berarti sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukan bersantai
- g. Kemantapan berarti sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

---

<sup>75</sup> Sopiah, Prilaku Organisasional, (Yogyakarta: Andi, 2008), h,129.

Indrawijaya mengemukakan beberapa karakteristik dari budaya yang juga biasa disebut sebagai elemen dasar dari konsep budaya<sup>76</sup> :

- a. Budaya itu di ciptakan (*culture is invented*). Terdapat tiga sistem yang dapat menciptakan budaya itu sendiri, yakni: (1) ideological system atau komponen mental yang terdiri dari ide, kepercayaan, nilai dan pertimbangan berdasarkan apa yang mereka inginkan; (2) *technological systems query*, keterampilan, keahlian, dan seni yang mampu menghasilkan barang-barang; dan (3) *organizational system* seperti sistem keluarga dan kelas sosial yang mungkin membentuk perilaku secara efektif.
- b. budaya di pelajari (*culture is learned*). Untuk mengetahui bagaimana budaya individu atau kelompok, maka kita dapat mengamati perilaku keseharian dalam kehidupannya. Ini berarti bahwa budaya itu sendiri dapat dilihat dan diamati, sehingga administrasi atau manajemen dalam hal ini dapat menyesuaikan program kerjanya dengan budaya yang ada.
- c. ya secara sosial di turunkan (*culture is society shared*). Budaya merupakan kelompok perwujudan secara manusiawi. Nilai-nilai dan kebiasaan yang di anut oleh orang zaman dahulu secara teru-menerus dianut oleh generasi berikutnya.
- d. Budaya bersifat adaptif (*culture is adptive*). Budaya yang tidak memberikan manfaat (kepuasan) cenderung akan di tinggalkan dan masyarakat mencoba menyesuaikan budaya yang baru untuk memberikan kepuasan.
- e. Budaya memberikan petunjuk (*culture is prespective*). Apa yang biasa di lakukan

---

<sup>76</sup> Indrawijaya, Adam Ibrahim, *Teori, Prilaku, dan Budaya Organisasi*, (Bandung : Refika Aditama, 2010), h. 197.

oleh kelompok masyarakat tertentu akan memberikan isyarat kepada pemasar (orang lain) bahwa begitulah keinginan mereka.

#### 4. Budaya Organisasi Dalam Perspektif Islam

Dalam Al-qur'an telah diterapkan bahwa didunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilih mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Seperti firman-nya dalam surat Al-Hujurat ayat 13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

*Artinya: "Hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seseorang laki-laki dan seseorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah maha mengetahui lagi maha mengenal."*

Inti atau sumber inspirasi Budaya Organisasi islam adalah Al-quran dan sunnah rasulullah SAW yang diikat dalam satu kata yaitu akhlaq. Dalam islam organisasi merupakan suatu kebutuhan interaksi antar manusia sebuah wadah untuk melakukan suatu tujuan yang sama.

Dalam pandangan islam, budaya di sebut dengan adab. Islam telah mengarisikan adab islami yang mengatur etika dan norma-norma pemeluknya. Sehingga para pemeluk agam tidak terbawa kedalam budaya-budaya yang salah. Sebagaimana yang

telah kita ketahui, bahwa setiap budaya pasti memberikan sesuatu yang berbeda di antar individu satu dengan yang lainnya. Akan tetapi hal tersebut tidak selayaknya membedakan satu dengan yang lainnya.

## C. Kepuasan Kerja

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Gibson kepuasan kerja adalah sikap yang dikembangkan para karyawan sepanjang waktu mengenai berbagai segi pekerjaannya, seperti upah, pekerjaan, kesempatan promosi dan rekan kerja.<sup>77</sup> Menurut Kumar, kepuasan kerja guru merupakan gejala kompleks yang memiliki berbagai faktor yang berhubungan, yaitu personal, sosial, budaya dan ekonomi.<sup>78</sup> Kepuasan kerja guru merupakan kondisi emosional guru terhadap aspek-aspek pekerjaannya, yang mana terjadi atau tidak titik temu antara batas jasa guru dengan tingkat nilai balas jasa, baik finansial maupun non finansial. Kondisi emosional ini dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dan diwujudkan dalam sikap dan perilaku terhadap pekerjaannya.<sup>79</sup>

Sedangkan menurut Timotius, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai suasana memuaskan yang dialami seorang pegawai pada suatu organisasi. Dengan kata lain kepuasan kerja adalah perilaku positif pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya. Dikarenakan seorang pegawai akan mempunyai sudut pandang yang baik terhadap organisasi yang diekspresikan melalui gagasan, afeksi maupun sikap<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 466

<sup>78</sup> Kumar, Jalaja, Rao, B.D, (2007), *Job Satisfaction Of Teacher*, New Delhi Sachin Printers.

<sup>79</sup> Barnawi & Mohammad Arifin, *Kinerja guru profesional*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz media, 2012), h. 136.

<sup>80</sup> Timotius Duha, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), h. 244.

Menurut Mangkunegara, kepuasan kerja adalah perasaan seorang pegawai yang berasal dari dirinya ataupun dari pekerjaannya. Beberapa perasaan yang berkaitan dengan diri pegawai seperti usia, kesehatan, kemampuan, pendidikan dan lain sebagainya. Sedangkan perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan misal balas jasa yang diterima, peluang untuk mengembangkan karier, hubungan antar pegawai dan atasan, kesesuaian dalam penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi dan mutu pengawasan.<sup>81</sup>

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru adalah perasaan guru tentang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya dan sejauh mana penerimaan dan nilai-nilai seorang guru terhadap aspek-aspek yang ada dalam suatu pekerjaan.

## **2. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Dalam bukunya, Suparyadi menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain:<sup>82</sup>

### **a. Gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dapat memberikan impresi, panduan dan dorongan agar bawahan patuh terhadap atasan. Misalnya gaya kepemimpinan yang digunakan kepala bagian produksi di perusahaan X adalah gaya kepemimpinan direktif. Kepala bagian produksi tersebut memberikan intruksi secara detail kepada bawahan dan selalu memberikan perintah untuk melakukan sesuatu sementara bawahan tersebut sedang

---

<sup>81</sup> A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Cet. 14; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), h. 117.

<sup>82</sup> Supardi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jogjakarta: Andi, 2015), h. 442

sibuk dengan pekerjaannya. Tipe gaya kepemimpinan direktif akan cocok untuk pegawai yang belum terlatih dan berpengalaman sehingga menimbulkan kepuasan pada diri pegawai. Namun gaya kepemimpinan direktif akan memberikan dampak yang berbeda pada pegawai yang terlatih dan berpengalaman, mereka akan merasa kecewa atau bahkan tidak puas karena merasa kemampuannya kurang dihargai.

b. *Locus of Control*

1) *Internal Locus of Control*, merupakan pegawai yang merasa bertanggung jawab agar pekerjaan yang diembannya sukses. Pegawai tipe ini berani bertanggung jawab secara perseorangan dan apabila mengalami kegagalan tidak akan melimpahkan kesalahan pada orang lain. Apabila pegawai berhasil menyelesaikan tugas yang diberikan maka akan timbul perasaan puas dalam diri mereka.

2) *External Locus of Control*, merupakan pegawai yang tidak pernah puas karena tidak terlalu diberikan kesempatan untuk mengendalikan pekerjaannya. Kepercayaan diri pegawai tipe ini sangat rendah dan saat mengambil suatu keputusan akan bergantung pada orang lain

c. Nilai

Setiap individu manusia memiliki perbedaan pada sistem nilai yang berlaku dalam dirinya, tidak terkecuali dalam dunia kerja. Masing-masing pegawai memiliki sistem nilai yang berbeda satu sama lain. Jika seorang pegawai mampu menyesuaikan dengan nilai yang berlaku pada tempat kerjanya maka pegawai tersebut akan merasakan kepuasan dan kenyamanan saat bekerja. Sebaliknya apabila pegawai tidak mampu beradaptasi maka akan timbul perasaan negatif dalam dirinya seperti frustrasi, kecewa, perasaan tidak puas dan lain sebagainya.

### 3. Cara Mengukur Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja dilakukan dengan berbagai metode baik melalui metode tanya jawab secara perorangan maupun dengan angket atau pertemuan suatu kelompok kerja. Jika metode yang dilakukan menggunakan tanya jawab, maka guru diminta untuk merumuskan perasaannya terhadap aspek-aspek pekerjaannya dan mengamati sikap dan tingkah lakunya. Apabila menggunakan metode kuesioner atau angket maka guru diminta untuk mengisi kuesioner yang berhubungan dengan masalah kepuasan kerja yang meliputi berbagai faktor finansial, fisik, sosial dan psikologi yang dijawab dan diisi sesuai dengan keadaan yang sebenarnya yaitu :<sup>83</sup>

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri yang merujuk kepada seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik kepada karyawan, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab
- b. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yang merujuk pada kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukan dengan kepribadian yang dimiliki
- c. Kepuasan terhadap upah dan promosi yang merujuk pada kesempatan untuk memperoleh promosi pada jabatan yang lebih tinggi dan kesesuaian<sup>84</sup> antara jumlah pembayaran (gaji/upah) yang diterima dengan tuntutan pekerjaan.
- d. Kepuasan terhadap teman sekerja, penyelia, dan atasan yang merupakan kemampuan untuk berinteraksi dengan teman sekerja dan tingkat dukungan teman

---

<sup>83</sup> Mohammad As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 2004), h. 111

<sup>84</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior, Eleventh Edition*, (New York: McGraw Hill Company, Inc., 2008), h. 141.

sekerja dalam bekerja serta dukungan penyelia yang dirasakan karyawan dalam bekerja.

- e. Kepuasan terhadap lingkungan kerja yang menggambarkan kondisi kerja yang kondusif.<sup>85</sup>

#### 4. Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Islam

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

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

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۙ وَالْمُؤْمِنُوْنَ ۗ وَسُرُدُّوْنَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

---

<sup>85</sup> Gibson, James, L. Organisasi, Prilaku, Struktur Dan Proses, Edisi Ke 5, Cetakan Ke-3, (Jakarta:Erlangga, 2000), h,110.

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

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

## **D. Produktivitas Kerja**

### **1. Pengertian Produktivitas Kerja**

Produktivitas berasal dari Bahasa Inggris yang berarti produk, hasil, keluaran selanjutnya berkembang menjadi kata *productive* yang berarti menghasilkan dan *productivity* yang berarti kemampuan untuk membuat atau menghasilkan. Dari kata *productivity* tersebut kemudian diserap ke dalam Bahasa Indonesia menjadi kata produktivitas yang berarti kekuatan atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu.<sup>86</sup> Menurut Sinambela, produktivitas merupakan salah satu parameter yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi.<sup>87</sup> Dengan kata lain baik tidaknya kinerja seorang karyawan dapat dilihat melalui produktivitas kerja.

Menurut Sirait produktivitas kerja dibuktikan dengan prestasi karyawan di lingkungan kerjanya. Disatu sisi, produktivitas merujuk pada keinginan agar kualitas hidup hari ini lebih baik dari hari kemarin dan besok harus lebih baik dari hari ini. Peningkatan

---

<sup>86</sup> Ridwan Purnama, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Bagian Produksi Epsilon Bandung", *Jurnal Strategic*, Vol. 7, No. 14, September 2008, h. 62.

<sup>87</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), h. 196.

produktivitas memiliki pengertian yang relatif dimana memfokuskan situasi saat ini harus lebih baik dibanding dengan situasi pada masa lalu atau keadaan di tempat lain.<sup>88</sup>

Menurut Ardana, *et. al* produktivitas dapat dikatakan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dan keseluruhan daya atau faktor produksi yang dipergunakan. Sedangkan produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatu waktu. Atau sejumlah jasa/barang yang dapat dihasilkan oleh seseorang atau kelompok dalam jangka waktu tertentu.<sup>89</sup>

Sedangkan menurut Afandi, produktivitas kerja dapat ditinjau dari dua aspek, yaitu aspek individu dan aspek organisasi. Aspek individu berhubungan dengan kepribadian karyawan. Produktivitas pada aspek individu tercermin ketika seseorang memiliki keinginan untuk meningkatkan kualitas hidupnya dari hari ke hari. Sedangkan produktivitas ditinjau dari aspek organisasi merujuk pada usaha untuk meraih target baik secara jumlah maupun mutu dalam aktivitas yang berhubungan dengan bahasan ilmu ekonomi. Pada produktivitas dalam aspek ini identik dengan masukan (*input*) dan keluaran (*output*).<sup>90</sup>

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah sikap mental yang berorientasi pada kualitas hidup yang harus lebih baik dari hari ke hari sehingga dapat mencapai suatu kuantitas dan kualitas tertentu secara efektif dan efisien yang diukur melalui perbandingan antara masukan dan keluaran.

---

<sup>88</sup> Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Jakarta: Gramedia, 2006), h. 248.

<sup>89</sup> I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudhiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), h. 270.

<sup>90</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), h. 74-75.

## 2. Faktor –Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Dalam bukunya Ardana, *et. al* yang mengutip dari berbagai sumber ada beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas kerja, yaitu:<sup>91</sup>

### a. Pendidikan dan latihan

Pendidikan yang dimaksud adalah membentuk dan menambah pengetahuan seseorang guna melaksanakan tugas dengan lebih cepat. Sedangkan latihan merujuk pada membentuk dan menambah keterampilan seseorang. Sehingga dengan adanya pendidikan dan latihan seorang karyawan dapat meningkatkan pengetahuan serta keterampilannya.

### b. Gizi kesehatan

Keadaan gizi dan kesehatan yang baik akan memberikan dampak kemampuan dan kesegaran fisik serta mental dalam melaksanakan pekerjaan.

### c. Penghasilan dan jaminan social

Penghasilan dan jaminan sosial atau sering juga disebut imbalan dapat mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan produktif.

### d. Kesempatan kerja

Kesempatan kerja berkaitan dengan kesempatan untuk berkarya, kesempatan menikmati pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan terampilan yang dimiliki oleh pegawai dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

### e. Kemampuan manajerial pimpinan

Produktivitas kerja tinggi memerlukan optimalisasi sumber daya manusia dalam

---

<sup>91</sup> I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudhiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia.....*, h. 271.

suatu organisasi. Hal tersebut dapat terwujud bergantung kepada kemampuan manajerial dan komitmen yang tinggi dari pimpinan.

f. Kebijakan pemerintah

Semua kebijakan yang dibuat oleh pemerintah khususnya di bidang produksi, investasi, perizinan usaha, teknologi, fiskal, moneter, harga, dan distribusi akan memengaruhi produktivitas kerja baik langsung maupun tidak langsung.

Menurut Susanto yang mengutip dari Balai Pengembangan Produktivitas Daerah menjelaskan produktivitas kerja guru dipengaruhi beberapa faktor, antara lain:<sup>92</sup>

- a. Sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran, dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
- b. Tingkat keterampilan, yang ditentukan dari tingkat pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industri.
- c. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi, yang tercermin dari usaha bersama pimpinan dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu dan panitia mengenai kerja unggul.
- d. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk meningkatkan produktivitas.
- e. Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- f. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan risiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

---

<sup>92</sup> Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasinya*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), h. 110.

### 3. Indikator Pengukuran Produktivitas Kerja Guru

Produktivitas kerja seorang guru merupakan hal yang penting bagi sekolah. Guru yang memiliki produktivitas kerja tinggi akan berpengaruh positif terhadap keberlangsungan proses belajar mengajar. Menurut Bahri, secara mutlak tolak ukur produktivitas karyawan tidak ada dikarenakan setiap individu pegawai memiliki tolak ukur yang berbeda. Indikator produktivitas hanya diukur melalui kedisiplinan, moral kerja, dan penyelesaian tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.<sup>93</sup>

Dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Sutikno dipaparkan subvariabel-subvariabel dan indikator produktivitas kerja guru berdasarkan Permen Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru dan Pengawas Mulyasa, Depdiknas, dan Suparlan, antara lain:<sup>94</sup>

- a. Perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, dengan indikator berupa RPP, program semester, dan program tahunan.
- b. Prestasi akademik, dengan indikator berupa karya akademik, dan karya monumental pada bidang pendidikan
- c. Karya pengembangan profesi, dengan indikator berupa artikel, media, alat pembelajaran, dan penelitian yang dilakukan
- d. Keikutsertaan dalam forum ilmiah, dengan indikator meliputi peran sebagai pemakalah atau peserta.

---

<sup>93</sup> Samsul Bahri, "Pengaruh Pengembangan Karier Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Dinas PU Bina Marga Wilayah Kerja Sumatera Barat", *Journal Ecoment Global*, Vol. 1, No. 1, Februari 2016, h. 52.

<sup>94</sup> Tri Admaja Sutikno, "Studi Produktivitas Kerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Malang Raya", *Teknologi Dan Kejuruan*, Vol. 34, No. 1, Februari 2011, h. 6.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian terdapat tiga indikator untuk menilai produktivitas kerja, antara lain:<sup>95</sup>

a. Kedisiplinan kerja

Kedisiplinan kerja berkaitan dengan kesadaran dan kerelaan karyawan mematuhi dan menjalankan semua norma, moral dan etika yang berlaku di tempat kerja. Kedisiplinan kerja juga berkaitan dengan ketepatan waktu, kesanggupan bekerja lembur, keharusan untuk memberikan laporan kepada atasan saat berhalangan hadir dan pakaian sesuai dengan ketentuan.

b. Peningkatan prestasi

Karyawan senantiasa berusaha untuk meningkatkan prestasinya, baik secara kuantitas maupun kualitas.

c. Tanggung jawab

Karyawan yang bertanggung jawab tidak akan menunda pekerjaan dan selalu berupaya untuk bekerja dengan lebih baik dari sebelumnya.

#### 4. Produktivitas Kerja Dalam Perspektif Islam

Di dalam Al-Qur'an menjelaskan mengenai urgensi produktivitas kerja dalam surat At-Taubah ayat 105 sebagai berikut:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۙ وَالْمُؤْمِنُوْنَ وَسُتَرْدُوْنَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

---

<sup>95</sup> Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 30

Artinya:

Dan katakanlah, “bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (QS. At-Taubah: 105)

Ayat di atas dapat diambil hikmah bahwa pekerjaan mendorong dan mendapatkan hasil produktivitas kerja guru yang efektif serta efisien. Pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik menggunakan logika yang efisien. Hal ini membuktikan dengan adanya produktivitas kerja guru yang sebanding antara masukan kerja guru dengan hasil yang harus didapatkan sebagai nilai pencapaian tujuan pendidikan islam.

## **E. Pengaruh Antar Variabel**

### **1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru**

Banyak faktor yang dapat memenuhi kepuasan kerja karyawan. Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Lok dan Crawford terdapat salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah kepemimpinan.<sup>96</sup>Chang dan Lee mengatakan bahwa kepemimpinan mampu mengatur perilaku karyawan dan dapat memprediksi kepuasan kerja karyawan. Chang dan Lee berpendapat bahwa kepemimpinan yang dapat menentukan kepuasan kerja karyawan, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> JeLok, P. & Crawford, J. “*The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job*, 2004, h. 238

<sup>97</sup> Chang, S. C. & Lee, M. S. (2007). “*A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees’ Job Satisfaction*”. *The Learning Organization*, Vol.14, No. 2, 2007, h. 159.

Penelitian yang dilakukan Rachmat Yusuf Febrianto, dkk, tentang Analisis kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dengan kepuasan Kerja menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja baik secara parsial maupun secara jamak turut memberikan kontribusi bagi terbentuknya kepuasan kerja pegawai. Dengan kata lain, ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan demikian juga dengan motivasi yang memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.<sup>98</sup>

*H1= Ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru madrasah Aliyah kabupaten Aceh Tengah.*

## **2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru**

Budaya organisasi sangat penting bagi suatu organisasi, dengan adanya budaya organisasi didalam organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik tentu saja akan meningkatkan kualitas kerja para pegawai. Menurut Ardana, budaya organisasi berkontribusi terhadap efektivitas total organisasi. Budaya organisasi akan berdampak pada perilaku anggota organisasi, dari level yang paling rendah hingga level yang tertinggi dan terutama berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja.<sup>99</sup> Hal ini dibuktikan oleh Penelitian yang dilakukan Ade Kamelia Putri dkk menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> Rachmat Yusuf Febrianto, dkk, “*Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Staff PT. Perdana Fajar Mandiri Sidoarjo)*”, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 39 No. 2 Oktober 2016.

<sup>99</sup> Ardana, *Prilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta:Graha Ilmu, 2009), h. 20.

<sup>100</sup> Ade Kamelia Putri, dkk, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Smk Negeri 1 Dumai*, Jurnal FEKON, Vol.2, No.1, Februari 2015

H2= *Ada pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru madrasah Aliyah kabupaten Aceh Tengah*

### **3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru**

Menurut Bass dalam Syahrir Natsir. Pemimpin transformasional memotivasi bawahannya secara individu untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan dengan mengilhami bawahan yang memfokuskan pada tujuan yang lebih besar dimana kepentingan diri mereka sendiri lebih penting, berkonsekuensi pada tujuan hakiki yang tingkatannya lebih tinggi (seperti prestasi dan aktualisasi diri) dan juga menumbuhkan rasa percaya diri atas kemampuan mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga dapat membuat produktivitas kerja meningkat.<sup>101</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Santi wardani tentang pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja guru yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru .<sup>102</sup>

H3= *Ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru madrasah Aliyah kabupaten Aceh Tengah*

---

<sup>101</sup> Leli Nirmalasari, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Kautsar Utama Bandung*, Jurnal SMART–Study & Management Research| Vol XI, No. 1 -2014, h, 55

<sup>102</sup> Santi Wardani, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di SDN Kabupaten Bandung Barat*. (Thesis, Universitas Pendidikan Indonesia, 2019).

#### 4. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru

Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang dianut bersama oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Schein dalam Tika menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi<sup>103</sup>. Maka semakin baik budaya organisasinya semakin tinggi produktivitas kerjanya.

Penelitian yang dilakukan Penelitian yang dilakukan oleh Puguh Wibowo, Yovitha Yuliejantiningasih, Akmal menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru.<sup>104</sup>

*H4= Ada pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru madrasah Aliyah kabupaten Aceh Tengah*

#### 5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru

Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual karena masing-masing orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Belum tentu dengan memberikan benda yang sama akan memberikan tingkat kepuasan yang sama untuk semua orang. Apabila kepuasan kerja diperhatikan dan dipenuhi oleh lembaga akan meningkatkan produktivitas kerja. Pernyataan tersebut senada dengan penjelasan Sinungan yang memaparkan salah satu syarat agar produktivitas perorangan

---

<sup>103</sup> Tika, M. Pabundu, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h 50.

<sup>104</sup> Puguh Wibowo, Yovitha Yuliejantiningasih, Akmal, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru SMAN Di Kabupaten Jepara*. (Tesis Universitas PGRI Semarang), 2016.

tinggi adalah melalui kepuasan kerja.<sup>105</sup> Didukung pula dengan hasil penelitian oleh Teker yang menjelaskan adanya pengaruh signifikan antara faktor kepuasan kerja terhadap produktivitas.<sup>106</sup>

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif guru sebagai hasil dari sesuatu yang diharapkan setelah melaksanakan pekerjaannya. Dan tolak ukur kepuasan kerja masing-masing gurupun berbeda. Sehingga peneliti memiliki asumsi dasar bahwa kepuasan kerja berbanding lurus dengan produktivitas kerja. Apabila kepuasan kerja tinggi maka produktivitas kerja juga akan tinggi, jika kepuasan kerja rendah maka produktivitas kerja juga rendah.

*H5 = Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru madrasah Aliyah Kabupaten Aceh Tengah.*

## **6. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru melalui kepuasan kerja guru**

Menurut Sosik, Kahai dan Avolio dalam Mc. Shane & Glinoe bahwa transformational leadership membuat Bawahan lebih puas dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dibawah transformational leadership. Mereka juga melaksanakan tugasnya dengan lebih baik dan membuat keputusan yang lebih baik dan kreatif, sehingga meningkatkan produktivitas kerja mereka.<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 64.

<sup>106</sup> Seda Çelik Teker, "Effect of Motivation and Job Satisfaction on the Productivity", *International Journal of Electronics, Mechanical and Mechatronics Engineering*, Turkey. Vol. 6, No. 2, 2016, 1151.

<sup>107</sup> Leli Nirmalasari, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Kautsar Utama Bandung.....*,h, 53.

Sehingga kesimpulan sementara yaitu kepemimpinan transformasional yang baik dapat meningkatkan produktivitas kerja. Namun, peningkatan produktivitas akan bertambah dan tingkat keberhasilannya akan besar jika melalui kepuasan kerja. Jadi peneliti memiliki asumsi dasar bahwasanya produktivitas kerja guru akan lebih meningkat dan berhasil dengan adanya kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja

H7 = Ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru melalui kepuasan kerja guru guru madrasah Aliyah Kabupaten Aceh Tengah.

#### **7. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru melalui kepuasan kerja guru**

Budaya organisasi yang kondusif sangat penting untuk mendorong karyawan dalam mengoptimalkan produktivitas kerja mereka. Untuk menyatukan karyawan yang memiliki karakteristik, kepribadian, dan latar belakang yang berbeda-beda ke dalam suatu kekuatan organisasi, maka diperlukan adanya perekat sosial yaitu budaya organisasi.<sup>108</sup> Meningkatnya produktivitas kerja tidak terlepas dari adanya kepuasan kerja yang dirasakan. Apabila kepuasan kerja diperhatikan dan dipenuhi oleh lembaga akan meningkatkan produktivitas kerja. Pernyataan tersebut senada dengan penjelasan Sinungan yang memaparkan salah satu syarat agar produktivitas perorangan tinggi adalah melalui kepuasan kerja.<sup>109</sup>

---

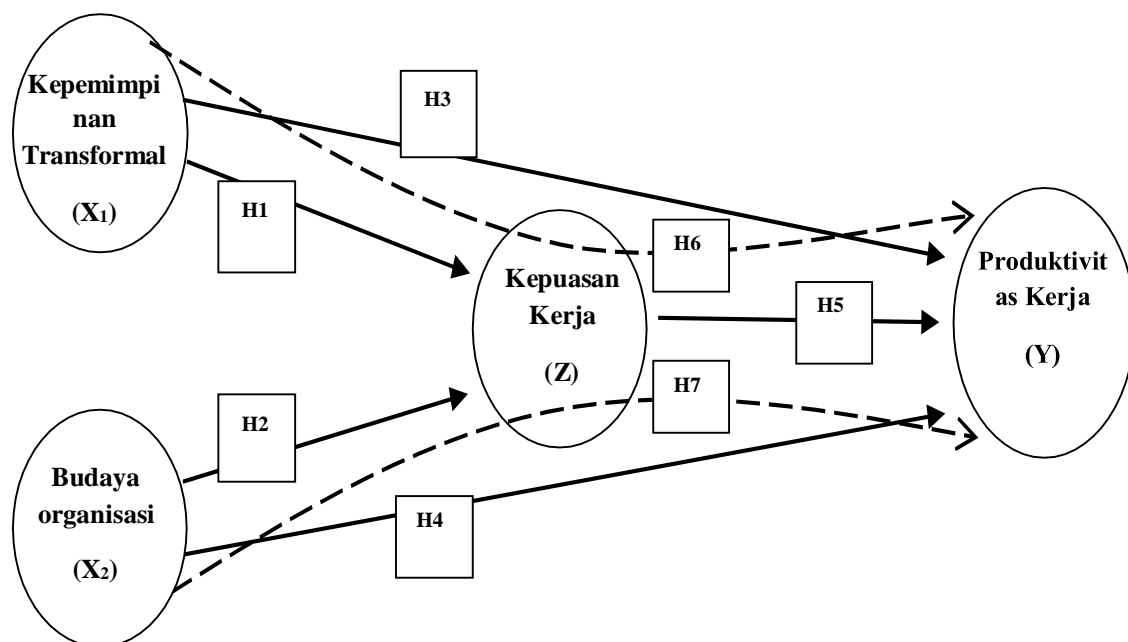
<sup>108</sup> Leli Nirmalasari, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Kautsar Utama Bandung.....*, h, 55.

<sup>109</sup> Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas: Apa dan Bagaimana.....*, h. 64.

Sehingga kesimpulan sementara yaitu budaya organisasi yang produktif akan meningkatkan produktivitas kerja guru. Namun, peningkatan produktivitas akan bertambah dan tingkat keberhasilannya akan besar jika melalui kepuasan kerja. Jadi peneliti memiliki asumsi dasar bahwasanya produktivitas kerja guru akan lebih meningkat dan berhasil dengan adanya budaya organisasi yang kondusif melalui kepuasan kerja

H7 = Ada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru melalui kepuasan kerja guru madrasah Aliyah Kabupaten Aceh Tengah.

Pada penelitian ini terdapat empat variabel antara lain kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) sebagai variabel bebas, kepuasan kerja guru (Z) sebagai variabel intervening dan produktivitas kerja sebagai variabel terikat. Variabel-variabel tersebut kemudian dijabarkan menjadi beberapa indikator sesuai dengan pendapat para ahli. Berikut bagan untuk memperjelas variabel pada penelitian ini:



Gambar: 2.1 Model Konseptual Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Produktivitas Kerja Guru

### **BAB III**

## **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan bertujuan untuk meneliti pengaruh antar variabel. Ditinjau dari rumusan masalah dan tujuan yang telah dipaparkan pada Bab I dapat dipahami bahwa penelitian ini berusaha mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada produktivitas kerja guru sekolah MAN di Kabupaten Aceh Tengah.

Penelitian ini memiliki empat variabel antara lain kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan produktivitas kerja sebagai variabel terikat. Kemudian indikator dari masing-masing variabel dikembangkan menjadi pernyataan yang dijabarkan dalam kuesioner dengan menggunakan skala Likert.

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah korelasional. Nana Syaodih dalam bukunya Asep & Bahruddin dijelaskan bahwa metode korelasional merupakan penelitian yang ditujukan untuk mengetahui hubungan suatu variabel dengan variabel-variabel lain. Hubungan antara satu variabel dengan variabel lain dinyatakan dengan besarnya koefisien korelasi (*bivariat*) dan keberartian (signifikan) secara statistik. Adanya korelasi antara dua variabel atau lebih tidak mengindikasikan adanya pengaruh atau hubungan sebab akibat dari suatu variabel ke variabel lainnya. Korelasi positif berarti nilai tinggi suatu variabel berhubungan dengan nilai tinggi pada variabel lainnya. Sedangkan korelasi negatif berarti nilai tinggi pada suatu variabel berhubungan dengan

nilai rendah variabel lain.<sup>110</sup> Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) melalui kepuasan kerja (Z) terhadap produktivitas kerja (Y). Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Square Path Modelling* (PLS-PM) dengan bantuan *software smartPLS*.

PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM berbasis kovarian umumnya menguji model kaulitas atau teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model* (memprediksi). Menurut Ghozali dalam Ahmad Sani Supriyanto dan vivin Maharani Ekowati, PLS merupakan metode yang powerfull karna tidak didasarkan pada banyak asumsi yang mendasari penggunaannya, seperti: tidak harus berdistribusi normal dan sampel tidak harus besar. PLS dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel.<sup>111</sup>

## B. Variabel Penelitian

Menurut I'anut, variabel penelitian merupakan suatu atribut atau ciri khas atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan.<sup>112</sup> Pada penelitian ini terdapat empat variabel antara lain kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) sebagai variabel bebas, kepuasan kerja guru (Z) sebagai variabel

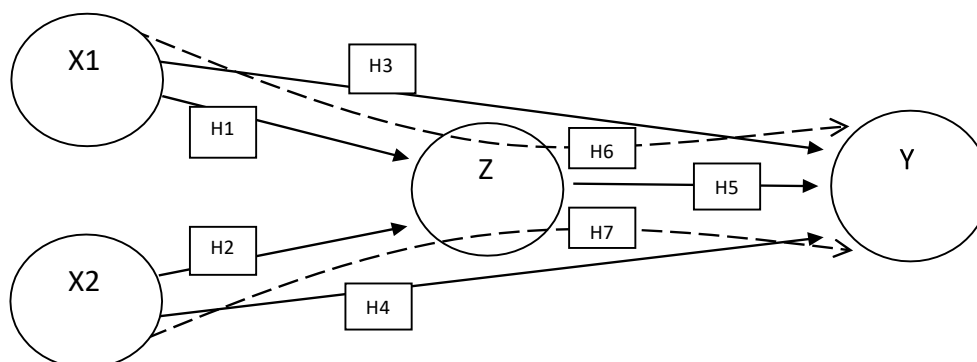
---

<sup>110</sup> Asep Saepul Hamdi dan E. Bahruddin, *Metode Penelitian Kuantitatif: Aplikasi dalam Pendidikan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2014), h,7.

<sup>111</sup> Ahmad Sani Supriyanto dan vivin Maharani Ekowati, *Riset Manajemen SDM Untuk Skripsi, Tesis, Disertasi* dan dilengkapi dengan contoh Artikel Jurnal. (Malang: intelegensia Media, 2019), h.43.

<sup>112</sup> I'anut Thoifah, *Statistika Pendidikan dan Metode Penelitian Kuantitatif*, (Malang:Madani, 2015), h, 164-165.

intervening dan produktivitas kerja sebagai variabel terikat. Variabel-variabel tersebut kemudian dijabarkan menjadi beberapa indikator sesuai dengan pendapat para ahli. Berikut bagan untuk memperjelas variabel pada penelitian ini:



Keterangan:

—————> = pengaruh secara langsung

- - - - -> = pengaruh tidak langsung

Variable Bebas (Independent):

X1 = Kepemimpinan Transformasional

X2 = Budaya Organisasi

Variable Terikat (Dependen)

Y = Produktivitas Kerja

Variable Intervening:

Z = Kepuasan Kerja

### C. Subjek Penelitian

#### 1. Populasi

Menurut Sugiyono populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>113</sup> Adapun Populasi dalam

<sup>113</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018), h, 117.

penelitian ini adalah sejumlah guru di MAN yang ada di Kabupaten Aceh Tengah, dengan karakteristik: a) terdaftar sebagai guru di MAN di Kabupaten Aceh Tengah, b) guru yang masih aktif bekerja di MAN di Kabupaten Aceh Tengah. Selanjutnya untuk lebih jelasnya penyebaran populasi ini dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.1 Jumlah Populasi Penelitian**

No	Instansi	Jumlah Populasi
1	MAN 1 Takengon	44
2	MAN 2 Takengon	40
3	MAN 3 Takengon	32
	Total	116

## 2. Sampel

Menurut Sugiyono sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.<sup>114</sup> Teknik sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh yaitu teknik pengambilan yang tidak memberikan peluang/ kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.<sup>115</sup> Dengan demikian seluruh populasi yang ada pada ketiga madrasah dijadikan sebagai sampel. Maka responden yang dijadikan dalam sampel penelitian adalah guru MAN di Kabupaten Aceh Tengah dengan karakteristik yaitu guru-guru PNS dan tersertifikasi dengan tujuan ingin melihat produktivitas kerja guru PNS dan tersertifikasi adapun jumlah sampel yang diambil sebagai berikut:

---

<sup>114</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... h, 118

<sup>115</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... h, 124

**Tabel 3.2 Jumlah Sampel Penelitian**

No	Instansi	Jumlah Sampel
1	MAN 1 Takengon	39
2	MAN 2 Takengon	20
3	MAN 3 Takengon	31
	Total	90

Dengan demikian, yang akan diambil sebagai sampel adalah sebanyak 90 responden atau guru MAN di Kabupaten Aceh Tengah. Penelitian ini akan mengumpulkan data melalui kuesioner yang telah diisi oleh responden terpilih dan dengan masing-masing lokasi mempunyai jumlah sampel yang tertera di atas.

#### **D. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan berupa angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner berisi butiran-butiran pertanyaan atau pernyataan yang relevan dengan masing-masing variabel penelitian. Pertanyaan atau pernyataan dalam angket akan diukur menggunakan skala likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial.<sup>116</sup> Berikut alternatif jawaban yang digunakan pada penelitian ini:

**Tabel 3.3 Alternatif jawaban**

No.	Alternatif jawaban	Nilai
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4

---

<sup>116</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... h, 107

3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Sebelum disebarkan, angket atau kuesioner yang digunakan pada sampel dalam penelitian ini terlebih dahulu di uji cobakan dengan berkonsultasi dengan dosen pembimbing sebagai upaya mencapai construct validity, untuk mendapatkan penilaian penyesuaian dengan teori yang digunakan.

**Tabel 3.4 Instrumen Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Deskripsi	No. Item
1.	Kepemimpinan Transformasional (Bass dan Avolio, Luthans, Yukl)	Kharismatik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin bersikap sebagai role model bagi pengikutnya</li> <li>- Mempengaruhi bawahan dengan komunikasi langsung</li> </ul>	1, 2, 3
		Inspirasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik</li> <li>- Menginspirasi pengikutnya dengan memberikan tantangan</li> </ul>	4, 5, 6
		Stimulasi Intelektual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin menyelesaikan masalah dengan inovatif dan kreatif</li> <li>- Pemimpin melibatkan pengikutnya mengambil keputusan</li> <li>- Pemimpin mendorong pengikutnya untuk mengeksplorasi cara baru dalam bekerja</li> </ul>	7, 8, 9

		Perhatian Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin mengidentifikasi kebutuhan pengikutnya</li> <li>- Pemimpin memberi bimbingan dan dukungan kepada pengikutnya</li> </ul>	10, 11, 12
2	Budaya Organisasi (Robbin dan Judge)	Inovasi dan pengambilan resiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dorongan untuk melakukan Inovasi</li> <li>- Dorongan untuk mengambil resiko</li> </ul>	13, 14, 15, 16, 17, 18
		Perhatian terhadap detail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuntutan untuk memperhatikan detail</li> </ul>	19, 20
		Orientasi Hasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dorongan untuk memperhatikan hasil kerja</li> </ul>	21, 22, 23
		Orientasi manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelibatan keryawan dalam pengambilan keputusan organisasi</li> </ul>	24, 25, 26
		Orientasi tim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dorongan untuk bekerja secara tim</li> </ul>	27, 28
		Angresivitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan</li> </ul>	29
		Stabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenyamanan dalam organisasi</li> </ul>	30
3	Kepuasan Kerja (Gibson James dan Fred Luthans)	Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesempatan untuk menerima tanggung jawab.</li> <li>- Menarik dan menyenangkan</li> </ul>	31, 32
		Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yang dimiliki.</li> </ul>	33, 34

		Kepuasan terhadap upah dan promosi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wajar dan proposional</li> <li>- Memperoleh kesempatan untuk maju</li> </ul>	35, 36
		Kepuasan terhadap teman sekerja dan atasan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bersahabat dan mendorong untuk maju</li> </ul>	37, 38
		Kepuasan terhadap lingkungan kerja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kondisi lingkungan kerja yang kondusif.</li> </ul>	39, 40
4.	Produktivitas Kerja (Tri Atmaja Sutikno)	Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat kelengkapan Mengajar dengan baik dan lengkap</li> <li>- Melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan tujuan pembelajaran</li> <li>- Kemampuan mengevaluasi kesulitan belajar peserta didik</li> </ul>	41, 42, 43
		Prestasi akademik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki karya akademik</li> <li>- Keikutsertaan dalam lomba</li> <li>- Bimbingan terhadap siswa baik baik akademik maupun non akademik</li> </ul>	44, 45, 46
		Karya pengembangan profesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menulis artikel/makalah/jurnal</li> <li>- Membuat dan menggunakan media serta alat pembelajaran</li> <li>- Penelitian Tindakan Kelas (PTK</li> </ul>	47, 48, 49, 50
		Keikutsertaan dalam forum ilmiah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyak mengikuti forum ilmiah, baik sebagai pemakalah maupun peserta</li> </ul>	51, 52, 53, 54

## E. Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1. Uji validitas

Menurut Arikunto “Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen”.<sup>117</sup> Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud.

Cara yang dipakai dalam menguji tingkat validitas adalah dengan variabel internal, yaitu menguji apakah terdapat kesesuaian antara bagian instrumen secara keseluruhan. Untuk mengukurnya menggunakan analisis butir. Pengukuran pada analisis butir yaitu dengan cara skor-skor yang ada kemudian dikorelasikan dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*.

Setelah indeks korelasi ( $r_{xy}$ ) diketahui maka perlu diuji dengan membandingkan  $r$  tabel pada taraf signifikan 5% dengan derajat kebebasan ( $n-2$ ). Jika  $r_{xy} > r_{tabel}$  berarti instrumen tersebut valid, namun jika hasil  $r_{xy} < r_{tabel}$  menunjukkan instrumen tersebut tidak valid. Pada penelitian ini diuji validitas dilakukan menggunakan bantuan komputer dengan *software smart PLS*.

### 2. Uji reliabilitas

Menurut Syaifuddin Azwar “Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, maksudnya apabila dalam beberapa pelaksanaan

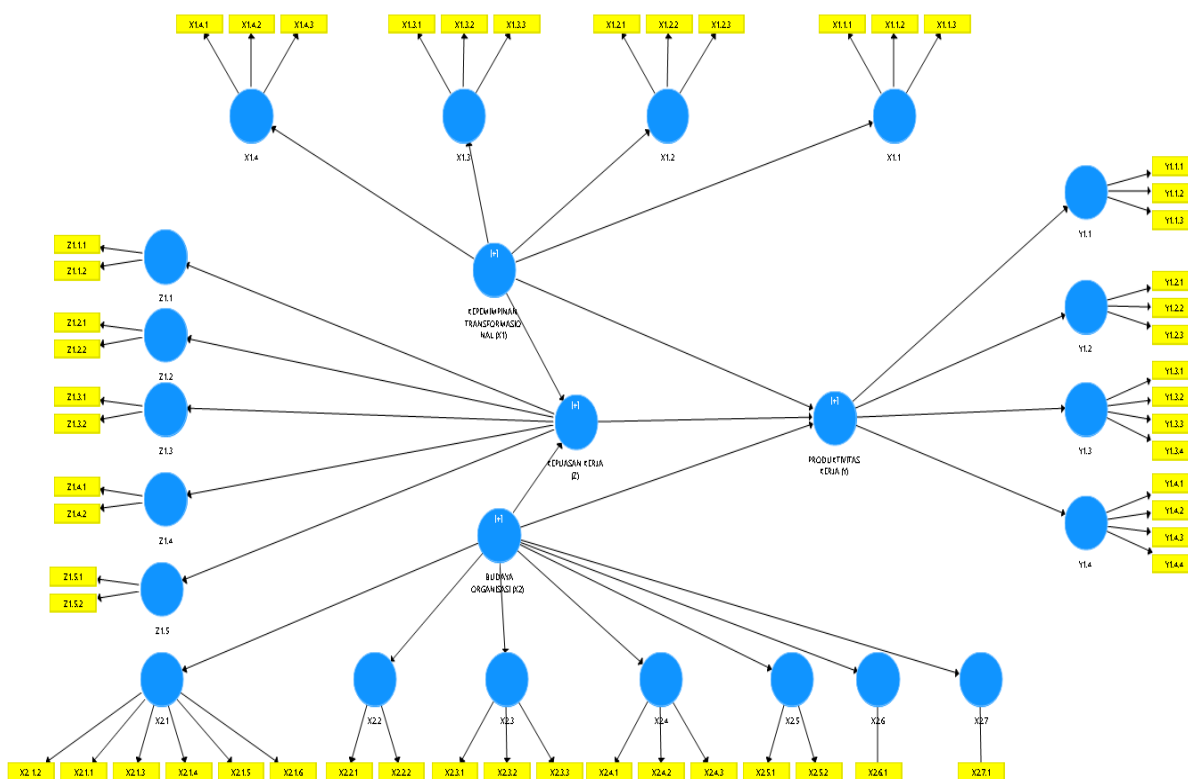
---

<sup>117</sup> Arikunto, *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek*, (Jakarta: RinekaCipta, 2002), h, 144.

pengukuran terhadap kelompok yang sama diperoleh hasil yang relatif sama”.<sup>118</sup>Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik Formula *Alpha Cronbach* dan dengan menggunakan program PLS. Untuk mengukur realibilitas angket atau kuesioner digunakan rumus *Cronbach Alpha*. Kriteria pengujian, apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dengan taraf signifikansi 0,05 maka pengukuran tersebut reliable, dan sebaliknya  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka pengukuran tersebut tidak reliable.

Setelah melakukan uji coba instrumen dengan 40 guru maka di bawah ini adalah hasil uji coba antara lain :

### Model Struktur



Sumber: program Smart Partial Least Square (PLS)

<sup>118</sup> Azwar, Saifuddin. *Reliabilitas dan Validitas*. (Yogyakarta: PustakaBelajar, 2000), h, 3.

### Hasil uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator Item	Validitas			Reliabilitas	
		Outer Loading	r Tabel	Keterangan	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional Dengan nilai AVE 0.670	X1.1.1	0.852		Valid		Reliabel
	X1.1.2	0.917		Valid		Reliabel
	X1.1.3	0.795		Valid		Reliabel
	X1.2.1	0.911		Valid		Reliabel
	X1.2.2	0.937		Valid		Reliabel
	X1.2.3	0.711		Valid		Reliabel
	X1.3.1	0.876		Valid		Reliabel
	X1.3.2	0.935	$\geq 0.7$	Valid	0.858	Reliabel
	X1.3.3	0.862		Valid		Reliabel
	X1.4.1	0.870		Valid		Reliabel
	X1.4.2	0.879		Valid		Reliabel
	X1.4.3	0.793		Valid		Reliabel
	Budaya Organisasi Dengan nilai AVE 0.607	X2.1.1	0.924		Valid	
X2.1.2		0.747		Valid	Reliabel	
X2.1.3		0.902		Valid	Reliabel	
X2.1.4		0.849		Valid	Reliabel	
X2.1.5		0.824		Valid	Reliabel	
X2.1.6		0.865	$\geq 0.7$	Valid	0.835	Reliabel
X2.2.1		0.763		Valid		Reliabel
X2.2.2		0.872		Valid		Reliabel
X2.3.1		0.744		Valid		Reliabel
X2.3.2		0.733		Valid		Reliabel
X2.3.3		0.867		Valid		Reliabel
X2.4.1		0.817		Valid		Reliabel
X2.4.2		0.846		Valid		Reliabel

	X2.4.3	0.797		Valid		Reliabel
	X2.5.1	0.862		Valid		Reliabel
	X2.5.2	0.844		Valid		Reliabel
	X2.6.1	0.970		Valid		Reliabel
Kepuasan Kerja dengan Nilai AVE 0.675	X2.7.1	0.773		Valid		Reliabel
	Z1.1.1	0.716		Valid		Reliabel
	Z1.1.2	0.829		Valid		Reliabel
	Z1.2.1	0.727		Valid		Reliabel
	Z1.2.2	0.835	$\geq 0.7$	Valid	0.872	Reliabel
	Z1.3.1	0.805		Valid		Reliabel
	Z1.3.2	0.834		Valid		Reliabel
	Z1.4.1	0.811		Valid		Reliabel
	Z1.4.2	0.725		Valid		Reliabel
	Z1.5.1	0.733		Valid		Reliabel
	Z1.5.2	0.823		Valid		Reliabel
Produktivitas Kerja dengan Nilai AVE 0.632	Y1.1.1	0.853		Valid		Reliabel
	Y1.1.2	0.895		Valid		Reliabel
	Y1.1.3	0.946		Valid		Reliabel
	Y1.2.1	0.815		Valid		Reliabel
	Y1.2.2	0.882		Valid		Reliabel
	Y1.2.3	0.715	$\geq 0.7$	Valid	0.858	Reliabel
	Y1.3.1	0.760		Valid		Reliabel
	Y1.3.2	0.830		Valid		Reliabel
	Y1.3.3	0.927		Valid		Reliabel
	Y1.3.4	0.871		Valid		Reliabel
	Y1.4.1	0.755		Valid		Reliabel
	Y1.4.2	0.821		Valid		Reliabel
	Y1.4.3	0.911		Valid		Reliabel
	Y1.4.4			Valid		Reliabel

Berdasarkan tabel diatas, melalui pengukuran (outer loading) menyatakan bahwa semua indictor memenuhi kriteria sehingga dinyatakan valid untuk dilanjutkan pengujian.

## **F. 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 peneltian.

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, sebagai berikut:

### **a. Sumber data primer**

Data ini akan diperoleh secara langsung dari informan yang erat kaitannya dengan masalah yang akan peneliti teliti yakni persepsi guru madrasah aliyah di Kabupaten Aceh Tengah terhadap produktivitas kerja 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.

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, langkah-langkah yang digunakan secara keseluruhan adalah sebagai berikut: “untuk semua data faktor kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja guru data

akan peroleh dari pendapat para guru MAN di Kabupaten Aceh Tengah yang akan dijarang dengan menggunakan angket.

Dengan demikian, semua data penelitian diperoleh dengan menggunakan angket dan bersumber dari pendapat para guru MAN di Kabupaten Aceh Tengah. 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.

## **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.<sup>119</sup> Pada model pengukuran PLS terdiri dari *outer model* yang terdiri dari

---

<sup>119</sup> Imam Ghazali, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Edisi 2, (Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006), h, 76.

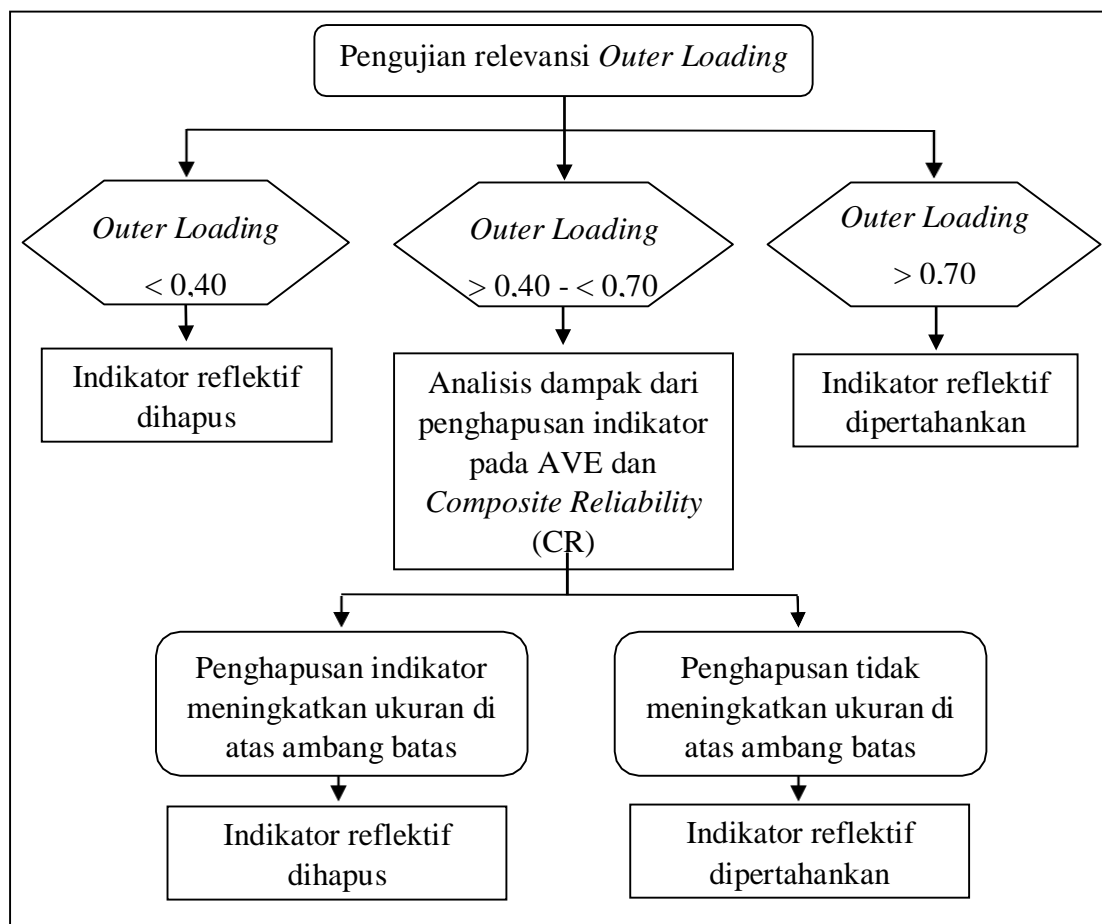
model pengukuran reflektif dan formatif dan pengukuran *inner model* yang terdiri dari model struktural.

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

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)*, *indicator reliability*, *convergent validity (average variance extracted)*, *Discriminant validity*.

Gambar 3.2. Pengujian Relevansi *Outer Loading*Sumber: Joseph F. Hair, *et. al.*<sup>120</sup>

- 1) *Internal Consistency (Composite Reliability)* adalah nilai yang menunjukkan konsistensi dari setiap indikator dalam mengukur konstraknya. Pada suatu penelitian *internal consistency reliability* yang  $> 0.70$  dianggap reliabel.
- 2) *Indicator Reliability* adalah nilai yang menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstraknya. Indikator dengan nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya.
- 3) *Convergent Validity (Average Variance Extracted (AVE))* adalah ukuran yang

<sup>120</sup> Joseph F, Hair, *et. al.*, *A Prime Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, (USA: SAGE Publications. Inc, 2014), p, 104.

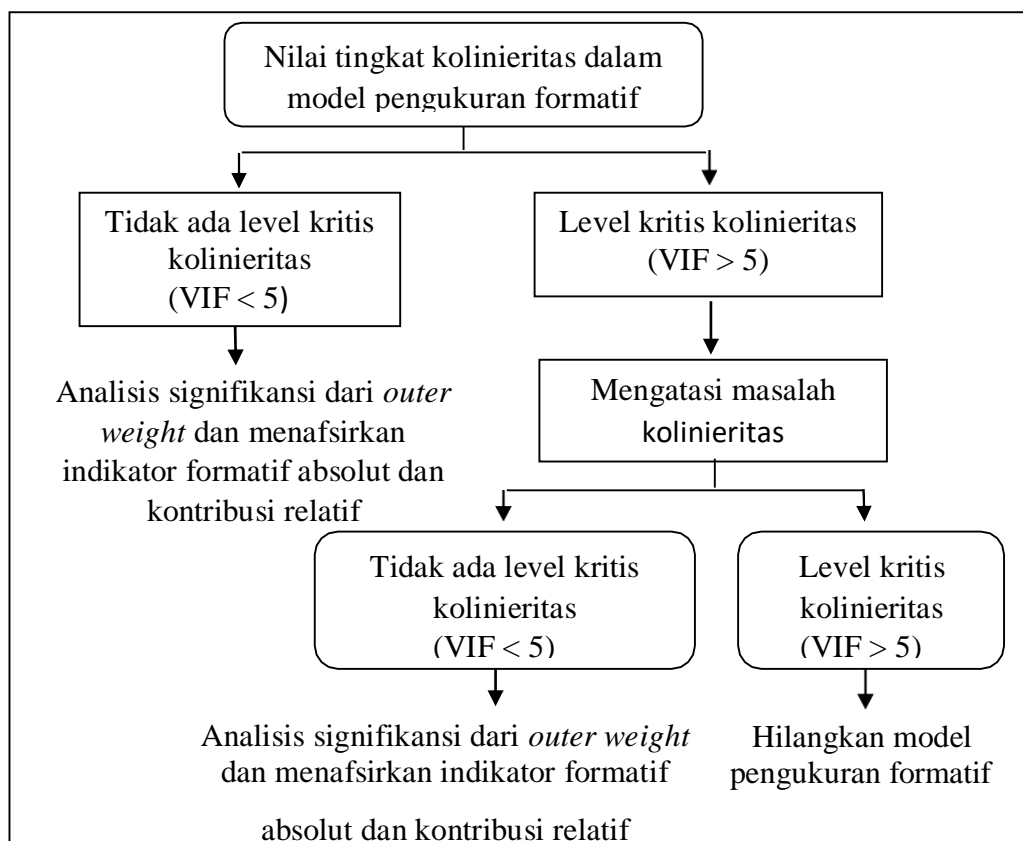
menunjukkan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. AVE digunakan untuk mengukur banyaknya varians yang dapat ditangkap oleh konstruksinya dibandingkan dengan variansi yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran. Untuk menetapkan *Convergent Validity* harus mempertimbangkan *outer loading* serta nilai AVE. Nilai AVE harus  $> 0,50$ .

- 4) *Discriminant Validity* yaitu ukuran yang digunakan 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

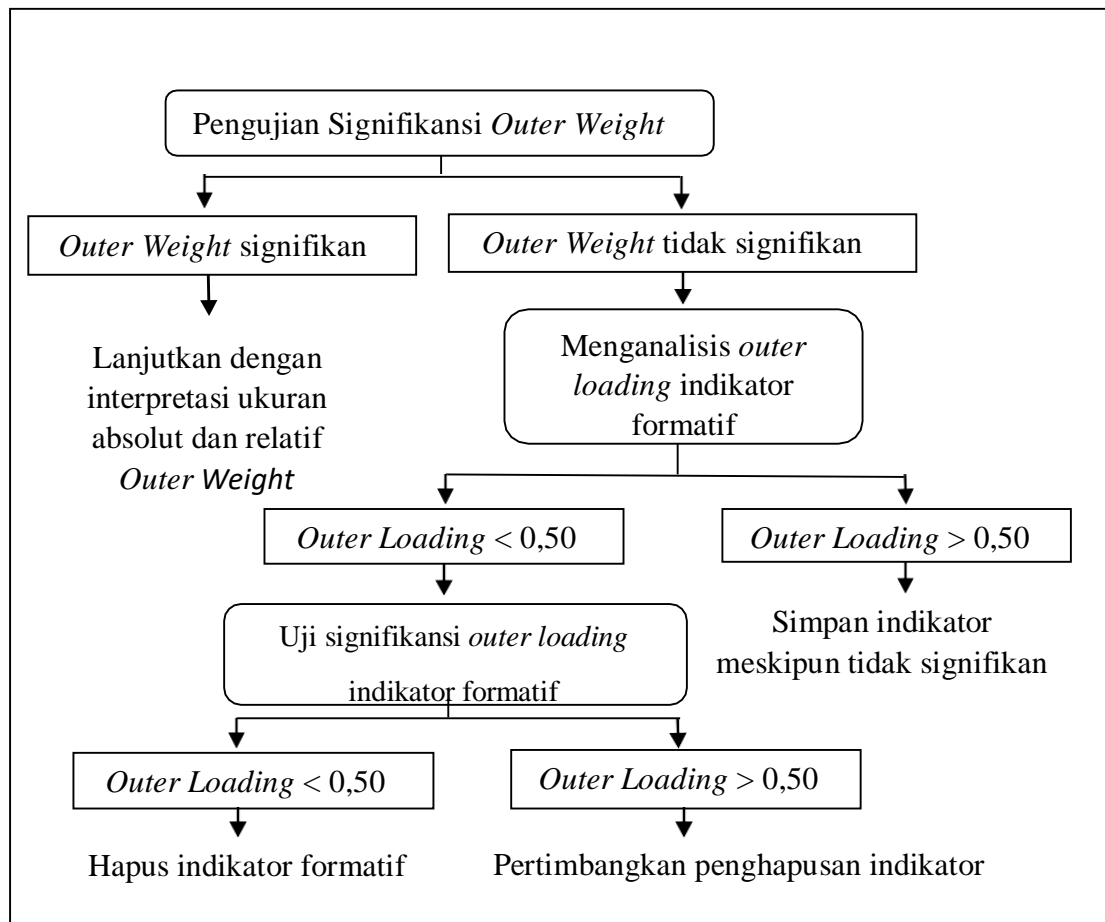
Indikator formatif menyebabkan konstruk atau dengan kata lain apabila indikator tersebut cenderung bersifat penyusun, maka akan bersifat formatif. Model pengukuran formatif mengukur *collinearity among indicators* dan *significance and relevance of outer weights*.

- 1) *Collinearity among indicators*, indikator bisa berlebihan jika menunjukkan korelasi yang tinggi dengan indicators lain dari konstruk yang sama. Korelasi yang tinggi antar indikator tidak diharapkan dalam model pengukuran formatif, karena berdampak pada: (a) perkiraan bobot dan signifikansi statistiknya, (b) memengaruhi hasil analisis. *Pertama*, kolinieritas meningkatkan kesalahan standar dan dengan demikian mengurangi kemampuan untuk menunjukkan bahwa bobot yang diperkirakan berbeda secara signifikan. *Kedua*, kolinieritas yang tinggi dapat menyebabkan bobot tidak tepat diperkirakan. Kolinieritas indikator yaitu nilai toleransi masing- masing indikator (VIF) harus dibawah 5. Menilai tingkat kolinieritas dalam model pengukuran formatif ditunjukkan dalam gambar berikut:



Gambar 3.3. Penilaian Kolinieritas Model Pengukuran Menggunakan VIF

- 2) *Significance and relevance of outer weights*, 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:

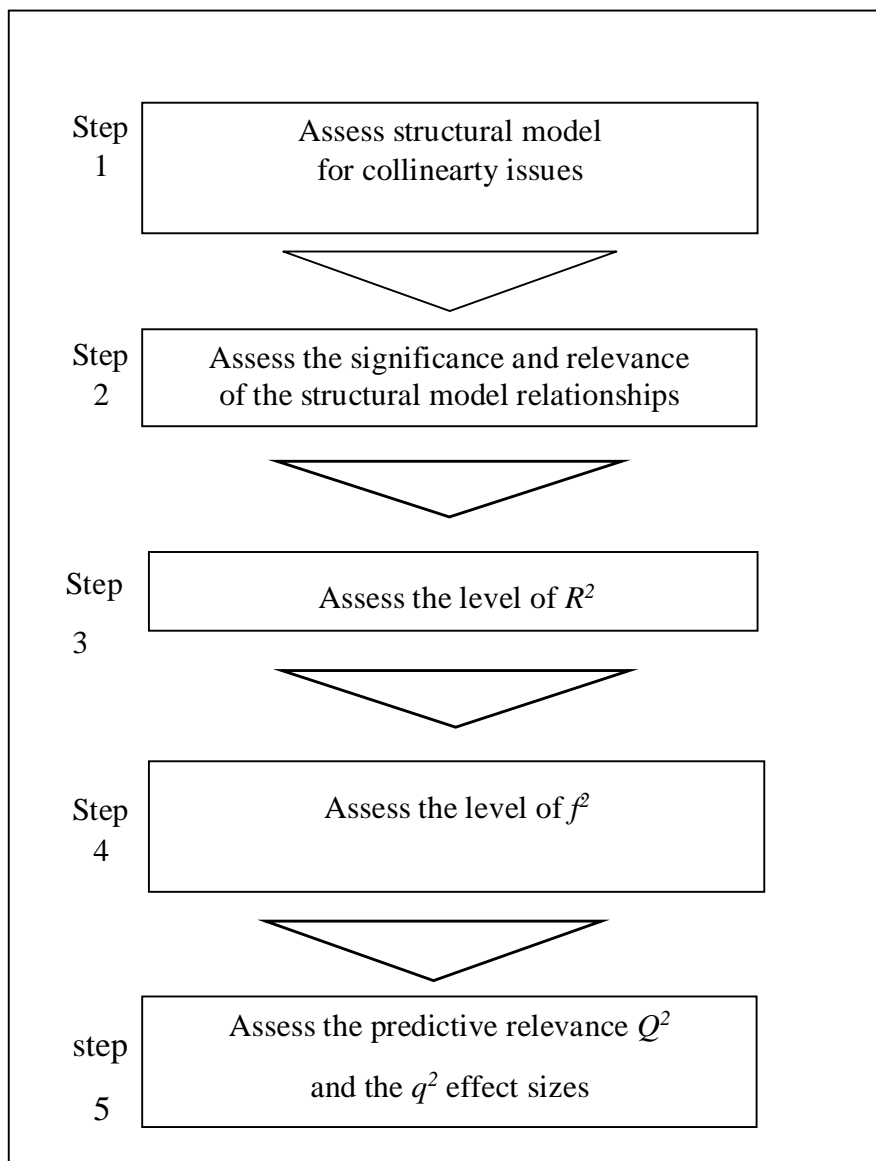


Gambar 3.4 *Significance and Relevance Of Outer Weight*

Sumber: Joseph F. Hair, *et. al.*

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

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



Gambar 3.5. Prosedur Model Pengukuran Struktural

Sumber: Joseph F. Hair, *et. al.*

- 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 value  $\leq 0,05$  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 preditornya berpengaruh terhadap variabel konsekuen. Dalam *coefisien determinansi ( $R^2$ )* tidak ada patokan yang pasti. Beberapa reserchers ada yang mengatakan nilai di atas 0,2 atau 20% dianggap sudah tinggi.
- d. *Effect Size ( $f^2$ )* 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.

Selanjutnya untuk nilai interprestasi peneliti menggunakan standar yang dirumuskan oleh Suharsimi Arikunto<sup>121</sup>, sebagai berikut:

---

<sup>121</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h, 103.

**Tabel 3.5 Distribusi Interpretasi**

No	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	0,00 - 0,199	SangatRendah
2	0,20 - 0,399	Rendah
3	0,40 - 0,599	Sedang/Cukup
4	0,60 - 0,799	Kuat/Tinggi
5	0,80 - 1,00	SangatKuat/SangatTinggi

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa distribusi nilai interpretasi memiliki rentang dari sangat rendah hingga sangat kuat. Sedangkan untuk kriteria penilaian model PLS peneliti menggunakan acuan yang diajukan oleh Chin dalam Imam Ghazali,<sup>122</sup> sebagai berikut:

**Tabel 3.6 Kriteria Penilaian PLS**

Kriteria	Penjelasan
<b>Evaluasi Model Struktural</b>	
R <sup>2</sup> untuk variabel endogen	Hasil R <sup>2</sup> sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model structural mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat” dan “lemah”.
Estimasi Koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model structural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur bootstrapping.
F <sup>2</sup> untuk effect size	Nilai F <sup>2</sup> sebesar 0.2, 0.15 dan 0.35 dapat diinterpretasikan apakah per-diktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada Tingkat structural
<b>Evaluasi Model Pengukuran Reflective</b>	
Loading Factor	Nilai loading factor harus diatas 0.70
Composite Reliability	Composite reliability mengukur internal consistency dan nilai lain harus diatas 0.60
Average Variance Extracted	Nilai average variance extracted (AVE) Harus diatas 0.50

<sup>122</sup> Imam Ghazali, *Structural Equation Modeling, Metode Alternative Dengan Partial Least Square.....*, h 80.

Validitas Deskriminan	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten
Cross Loading	Merupakan ukuran nilai validitas deskriminan. Diharapkan setiap blok indikator memiliki loading lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk variabel lainnya.
<b>Evaluasi Model Pengukuran Formatif</b>	
Signifikan Nilai Weight	Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Tingkat signifikansi ini dinilai dengan prosedur Bootstrapping
Multikolinieritas	Variabel manifest dalam blok harus diuji apakah terdapat multikolinieritas. Nilai variance inflation factor (VIF) dapat digunakan untuk mengujinya. Nilai VIF di atas 10 mengindikasikan terdapat multikolinieritas.

## BAB IV HASIL PENELITIAN

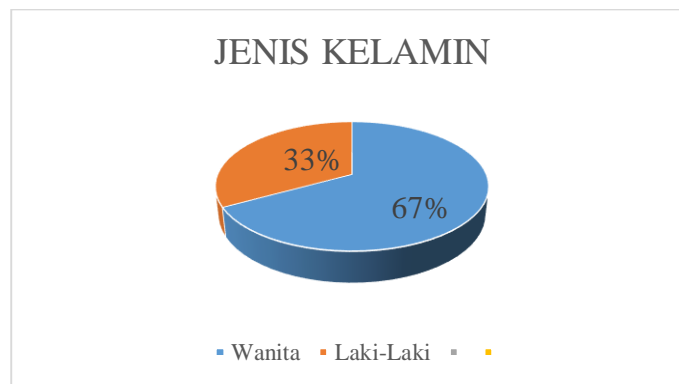
### A. Deskripsi Responden Penelitian

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai bagaimana gambaran hasil penelitian beserta hipotesis yang ada pada penelitian ini dan menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini, hasil penelitian ini ditampilkan dengan sendiri-sendiri. Analisis pada penelitian ini menggunakan alat bantu yakni perangkat lunak *Partial Least Square* (PLS), adapun penjelasan dari hasil penelitian sebagai berikut:

Distribusi responden pada penelitian ini yang berdasarkan jenis kelamin responden yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4. 1**  
**Rincian Responden Penelitian**

No.	Jenis Kelamin	N	%
1.	Laki-Laki	30	33%
2.	Perempuan	60	67%
<b>Jumlah</b>		<b>90</b>	<b>100%</b>



*Sumber Program Chart Microsoft Word 2010*

**Gambar 4.1 Jenis Kelamin**

Berdasarkan tabel dan gambar 4.1 di atas adalah mengenai karakteristik responden menurut jenis kelamin, maka dapat diketahui bahwa jumlah responden guru laki-laki 30 orang dengan persentase 33% angka tersebut lebih sedikit dari pada responden guru perempuan yang berjumlah 60 orang dengan presentasi 67%.

## B. Deskripsi Variabel Penelitian

### 1. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Penelitian ini variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui 4 indikator yang diuraikan ke dalam 12 butir pertanyaan. Dari 12 butir pertanyaan tersebut diberi skor 1-5 dari setiap jawaban yang diberikan responden dengan skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkatan paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut, maka panjang kelas interval dapat ditemukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

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

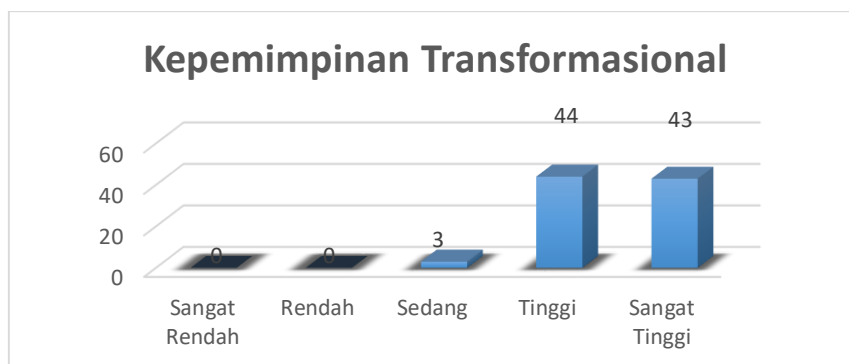
$$= \frac{(60) - (12) + 1}{5} = 10 \text{ (pembulatan)}$$

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.2 distribusi frekuensi variabel kelengkapan sarana prasarana sebagai berikut:

**Tabel 4. 2**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional**

No.	Interval Tabel	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	12-21	Sangat Rendah	0	0%
2	22-31	Rendah	0	0%
3	32-41	Sedang	3	3%

4	42-51	Tinggi	44	49%
5	52-60	Sangat Tinggi	43	48%
<b>Jumlah</b>			90	100%



*Sumber Program Chart Microsoft Word 2010*

**Gambar 4.2. Diagram Frekuensi Kepemimpinan Transformasional**

Berdasarkan tabel dan diagram di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala sekolah menunjukkan kriteria tinggi. Sebagaimana data yang ditunjukkan pada tabel dan diagram di atas yaitu sebesar 49% atau sebanyak 44 dari 90 sampel, untuk katagori sangat tinggi terdapat 43 guru atau sebesar 48%. Selain itu terdapat 3 responden atau sebesar 3% yang lebih memilih netral. Sementara responden yang memilih katagori rendah dan sangat rendah yakni 0%.

## 2. Variabel Budaya Organisasi

Penelitian ini variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui 7 indikator yang diuraikan ke dalam 18 butir pertanyaan. Dari 18 butir pertanyaan tersebut diberi skor 1-5 dari setiap jawaban yang diberikan responden dengan skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkatan paling rendah (sangat tidak setuju).

Berdasarkan data tersebut, maka panjang kelas interval dapat ditemukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

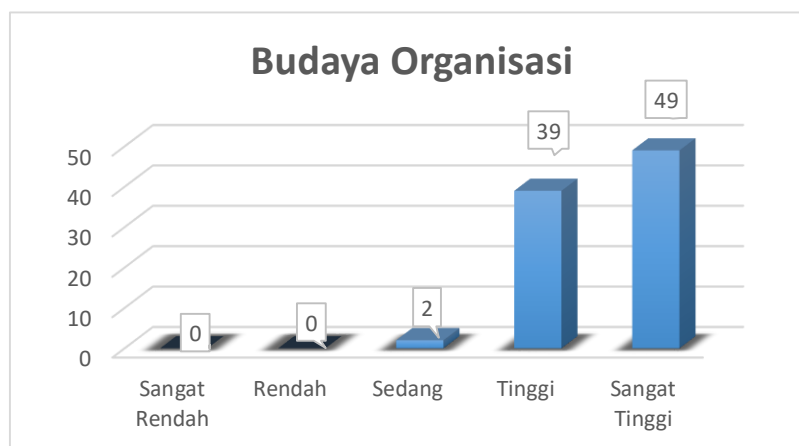
$$P = \frac{(18 \times 5) - (18 \times 1) + 1}{5}$$

$$= \frac{(90) - (18) + 1}{5} = 15 \text{ (pembulatan)}$$

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.3 distribusi frekuensi variabel kelengkapan sarana prasarana sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi**

No.	Interval Tabel	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	18-32	Sangat Rendah	0	0%
2	33-47	Rendah	0	0%
3	48-62	Sedang	2	2%
4	63-77	Tinggi	39	43%
5	78-90	Sangat Tinggi	49	55%
<b>Jumlah</b>			90	100%



**Gambar 4.3. Diagram Frekuensi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang ada di Sekolah MAN di Kabupaten Aceh Tengah sebagaimana ditunjukkan pada tabel dan diagram di atas, disimpulkan bahwa budaya organisasi guru di Sekolah MAN di Kabupaten Aceh Tengah masuk dalam katagori nilai yang sangat tinggi. Sebagaimana data yang ditunjukkan pada tabel dan diagram di atas yaitu sebesar 55% atau sebanyak 49 dari 90 sampel, untuk katagori tinggi terdapat 39 guru atau sebesar 43%. Selain itu terdapat 2 responden atau sebesar 2% yang lebih memilih netral. Sementara responden yang memilih katagori rendah dan sangat rendah yakni 0%.

### 3. Variabel Kepuasan Kerja

Penelitian ini variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui 5 indikator yang diuraikan ke dalam 10 butir pertanyaan. Dari 10 butir pertanyaan tersebut diberi skor 1-5 dari setiap jawaban yang diberikan responden dengan skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkatan paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut, maka panjang kelas interval dapat ditemukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

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

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

**Tabel 4. 4**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja**

No.	Interval Tabel	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	10-17	Sangat Rendah	0	0%
2	18-25	Rendah	0	0%

3	26-33	Sedang	1	1%
4	34-41	Tinggi	35	39%
5	42-50	Sangat Tinggi	54	60%
<b>Jumlah</b>			90	100%



*Sumber Program Chart Microsoft Word 2010*

**Gambar 4.4. Diagram Frekuensi Kepuasan Kerja**

Berdasarkan tabel dan diagram diatas, responden atau guru MAN di Kabupaten Aceh Tengah sebagian besar memiliki kepuasan kerja yang sangat tinggi. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden sebanyak 54 atau 60%. Selain itu memiliki perbandingan yang sedikit responden memilih tinggi yaitu sebanyak 35 atau 39%. Sedangkan responden yang memilih sedang yaitu 1 atau 1% dan yang memilih rendah dan sangat rendah yaitu 0%. Dengan demikian berdasarkan hasil data yang ada, dapat disimpulkan bahwa guru MAN di Kabupaten Aceh Tengah pada umumnya memiliki kepuasan dalam bekerja.

#### 4. Variabel Produktivitas Kerja

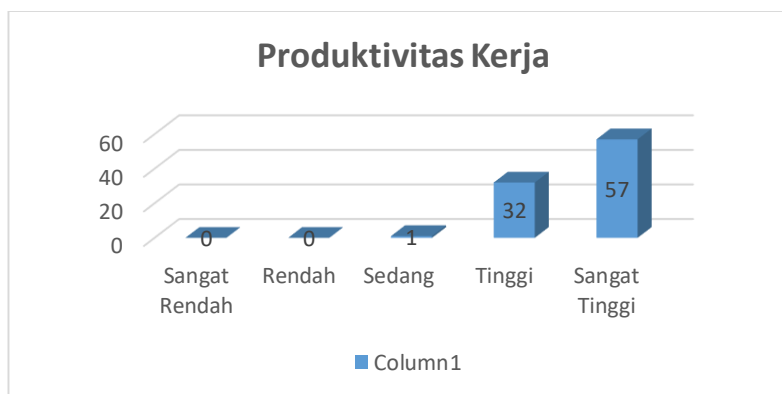
Penelitian ini variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui 4 indikator yang diuraikan ke dalam 14 butir pertanyaan. Dari 14 butir pertanyaan tersebut diberi skor 1-5 dari setiap jawaban yang diberikan responden dengan skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkatan paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut, maka panjang kelas interval dapat ditemukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

$$P = \frac{(14 \times 5) - (14 \times 1) + 1}{5}$$

$$= \frac{(70) - (14) + 1}{5} = 11$$

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Produktivitas Kerja**

No.	Interval Tabel	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	14-24	Sangat Rendah	0	0%
2	25-35	Rendah	0	0%
3	36-46	Sedang	1	1%
4	47-57	Tinggi	32	36%
5	58-70	Sangat Tinggi	57	63%
<b>Jumlah</b>			90	100%



**Gambar 4.5. Diagram Frekuensi Produktivitas Kerja**

Berdasarkan tabel dan diagram di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja guru MAN di Kabupaten Aceh Tengah menunjukkan kriteria sangat tinggi. Sebagaimana data yang ditunjukkan pada tabel dan diagram di atas yaitu sebesar 63% atau sebanyak 57 dari 90 sampel, untuk katagori produktivitas kerja yang tinggi terdapat 32 guru atau sebesar 36%. Selain itu terdapat 1responen atau sebesar 1% yang memiliki produktivitas kerja rendah dan produktivitas kerja yang rendah dan sangat rendah yakni 0%.

### C. Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui pengujian *outer model* yang terbagi menjadi dua pengukuran, yakni pengukuran reflektif dan formatif. Sedangkan pengujian *inner model* akan dilakukan melalui *evaluasi model structural*. Evaluasi model pengukuran ini akan dilakukan dengan metode PLS (*Partial Least Square*) melalui aplikasi Smart PLS versi 3.2. Sebelum melakukan pengukuran, sangat perlu diperhatikan jenis variabel laten yang digunakan apakah termasuk dalam jenis variabel dengan indikator formatif atau reflektif.

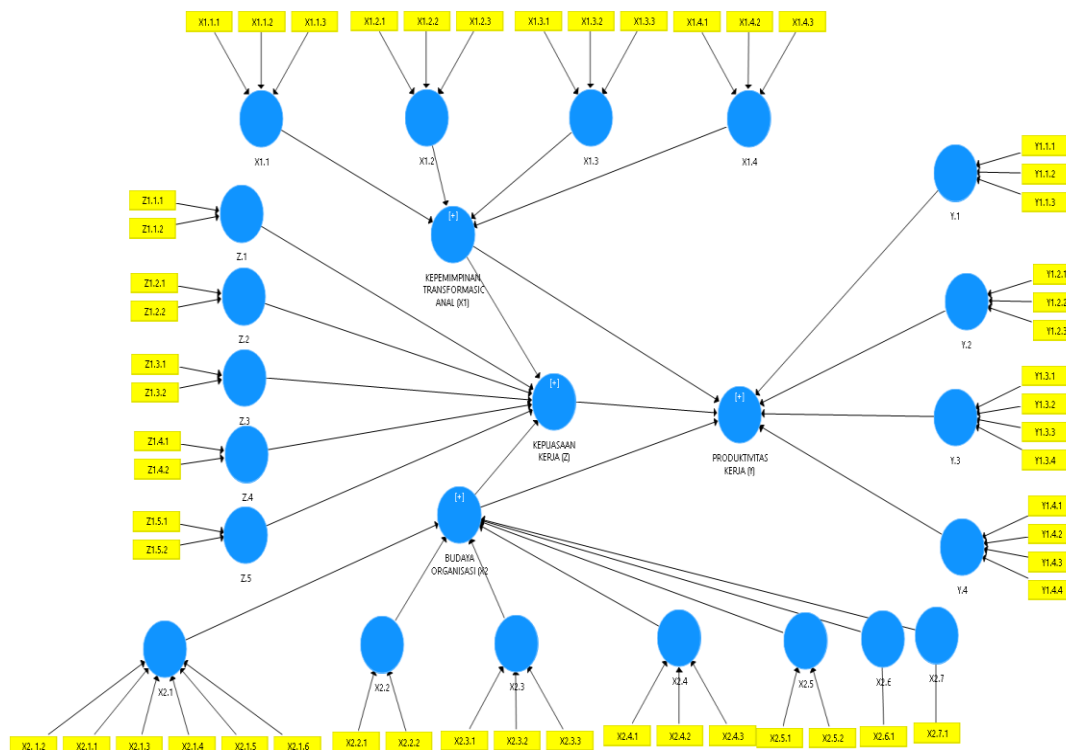
Penelitian ini melakukan pengujian *outer model* dengan memakai pengukuran formatif yang dilakukan pada setiap item ke indikator, dan indikator ke variabel, yang

terdiri dari empat variabel yakni variabel Kepemimpinan Transformasional(X1), Budaya Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Z) dan Produktivitas Kerja Guru (Y). Sedangkan pengujian *inner model* akan dilakukan melalui *evaluasi model structural* yang akan dianalisa dengan nilai-nilai koefisien jalur dan tingkat signifikansinya nilai *assess structural model for collinearity (VIF)*, *coefisien path model structural*, *coefisien determinasi ( $R^2$ )*, *effect size ( $f^2$ )* dan *predictive relevance ( $Q^2$ )*.

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

Model pengukuran formatif ditujukan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator formatif. Pengujian formatif ini dilakukan dengan dua varian yakni *collinearity statistic* dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflator Factor*) serta signifikansi danrelevansi *Outer Weight*. Pengukuran ini juga terdapat dua langkah, yang pertama disebut dengan *secondary order* dan kedua adalah *first order*. Dalam hal ini kenapa dilakukannya proses *secondary order*, karena variabel tersebut tidak bisa diukur secara langsung. Sedangkan *fist order*,apabila variabel tersebut dapat diukur secara langsung sehingga tidak perlu adanya pengukuran antar indikator.

#### **a. Formatif Indikator *Secondary Order***



**Gambar 4. 6 Kerangka Konseptual Formatif Indikator *Second Order***

1) Mengukur *Collinearity Among Indicators* (VIF)

Pada *collinearity among indicators* nilai toleransi masing-masing dimensi pengukuran VIF dengan nilai  $< 5$ . Jika tidak, maka harus dipertimbangkan untuk dihilangkan atau dihapus dimensi pengukuran, menggabungkan dimensi pengukuran menjadi satu indeks tunggal atau membuat kontruksi orde tinggi untuk mengatasi masalah kolinearitas. Dalam penelitian ini, nilai VIF pada setiap dimensi pengukuran formatif tercantum ditabel 4.6:

**Tabel 4. 6**  
**Hasil Outer VIF Value Second Order**

INDIKATOR	VIF	INDIKATOR	VIF	INDIKATOR	VIF
X1.1.1	1,628	X2.2.1	2,141	Y1.3.1	2,192
X1.1.1	1,47	X2.2.1	1,441	Y1.3.1	1,757
X1.1.2	1,929	X2.2.2	2,507	Y1.3.2	2,406
X1.1.2	1,618	X2.2.2	1,441	Y1.3.2	1,811

X1.1.3	2,623	X2.3.1	2,187	Y1.3.3	1,764
X1.1.3	1,362	X2.3.1	1,316	Y1.3.3	1,256
X1.2.1	1,645	X2.3.2	2,038	Y1.3.4	2,282
X1.2.1	1,29	X2.3.2	1,374	Y1.3.4	1,717
X1.2.2	2,126	X2.3.3	1,561	Y1.4.1	2,198
X1.2.2	1,599	X2.3.3	1,153	Y1.4.1	1,517
X1.2.3	1,97	X2.4.1	2,53	Y1.4.2	2,709
X1.2.3	1,46	X2.4.1	1,48	Y1.4.2	2,309
X1.3.1	1,739	X2.4.2	1,997	Y1.4.3	2,893
X1.3.1	1,211	X2.4.2	1,596	Y1.4.3	2,363
X1.3.2	2,014	X2.4.3	2,82	Y1.4.4	1,425
X1.3.2	1,416	X2.4.3	1,986	Y1.4.4	1,267
X1.3.3	2,139	X2.5.1	2,603	Z1.1.1	2,131
X1.3.3	1,361	X2.5.1	1,704	Z1.1.1	1,76
X1.4.1	1,906	X2.5.2	2,898	Z1.1.2	3,353
X1.4.1	1,424	X2.5.2	1,704	Z1.1.2	1,76
X1.4.2	1,98	X2.6.1	1,932	Z1.2.1	2,932
X1.4.2	1,537	X2.6.1	1	Z1.2.1	1,578
X1.4.3	2,293	X2.7.1	1,956	Z1.2.2	3,512
X1.4.3	1,632	X2.7.1	1	Z1.2.2	1,578
X2. 1.2	1,949	Y1.1.1	1,709	Z1.3.1	2,648
X2. 1.2	1,405	Y1.1.1	1,508	Z1.3.1	1,181
X2.1.1	2,387	Y1.1.2	1,906	Z1.3.2	1,582
X2.1.1	1,647	Y1.1.2	1,755	Z1.3.2	1,181
X2.1.3	2,554	Y1.1.3	1,618	Z1.4.1	1,935
X2.1.3	1,734	Y1.1.3	1,452	Z1.4.1	1,413
X2.1.4	2,387	Y1.2.1	2,664	Z1.4.2	2,737
X2.1.4	1,856	Y1.2.1	1,784	Z1.4.2	1,413
X2.1.5	1,931	Y1.2.2	1,986	Z1.5.1	2,2
X2.1.5	1,606	Y1.2.2	1,807	Z1.5.1	1,618
X2.1.6	2,234	Y1.2.3	1,665	Z1.5.2	2,155
X2.1.6	1,927	Y1.2.3	1,16	Z1.5.2	1,618

Dari tabel 4.6 di atas tidak ada nilai  $VIF > 5$ , sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat Multicollinearity atau tidak ada korelasi antar indikator dari konstruk yang sama.

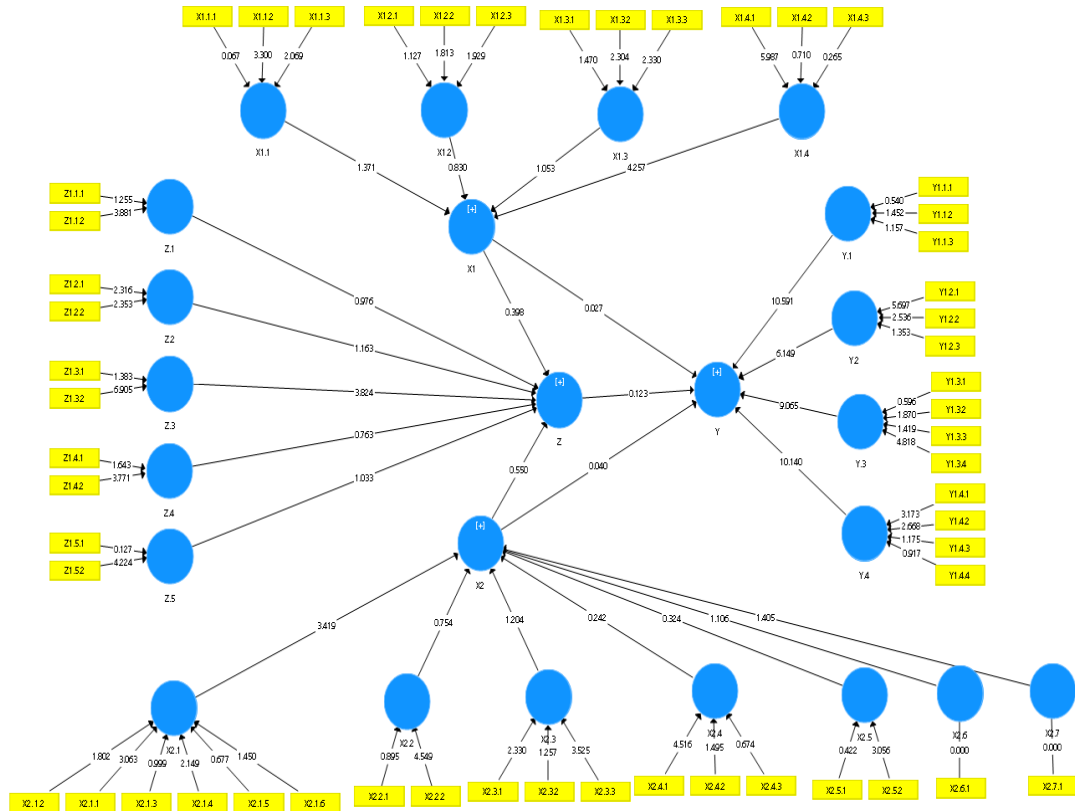
## 2) Mengukur *Signifikansi and Relevansi Outer Weight*

Nilai outer weight adalah nilai terstandarisasi sehingga bisa dibandingkan satu dengan yang lain. Nilai outer weight menunjukkan kontribusi atau relevansi relatif sebuah indikator terhadap konstruk yang tersusun olehnya. Hal ini dapat dinilai dengan memeriksa signifikansi (statistik) dan relevansi dimensi pengukuran formatif melalui uji signifikansi *outer weight*. Dari hasil uji signifikansi *outer weight* pada *second order* tahap pertama dapat dilihat pada tabel dan gambar 4.7 dibawah ini:

**Tabel 4. 7**  
**Signifikansi Outer Weight dan Outer Loading Second Order**

Item Dan Indikator	P Values (OW)	Outer Loading	P Values (OL)
X1.1.1 -> X1.1	<b>0,947</b>	0,547	<b>0,020</b>
X1.1.2 -> X1.1	<b>0,001</b>	0,917	<b>0,000</b>
X1.1.3 -> X1.1	<b>0,039</b>	0,795	<b>0,000</b>
X1.2.1 -> X1.2	<b>0,260</b>	0,651	<b>0,001</b>
X1.2.2 -> X1.2	<b>0,070</b>	0,871	<b>0,000</b>
X1.2.3 -> X1.2	<b>0,054</b>	0,843	<b>0,000</b>
X1.3.1 -> X1.3	<b>0,142</b>	0,656	<b>0,000</b>
X1.3.2 -> X1.3	<b>0,022</b>	0,815	<b>0,000</b>
X1.3.3 -> X1.3	<b>0,020</b>	0,838	<b>0,000</b>
X1.4.1 -> X1.4	<b>0,000</b>	0,987	<b>0,000</b>
X1.4.2 -> X1.4	<b>0,478</b>	0,588	<b>0,001</b>
X1.4.3 -> X1.4	<b>0,791</b>	0,583	<b>0,000</b>
X2. 1.2 -> X2.1	<b>0,072</b>	0,677	<b>0,000</b>
X2.1.1 -> X2.1	<b>0,002</b>	0,795	<b>0,000</b>
X2.1.3 -> X2.1	<b>0,318</b>	0,714	<b>0,000</b>
X2.1.4 -> X2.1	<b>0,032</b>	0,719	<b>0,000</b>
X2.1.5 -> X2.1	<b>0,499</b>	0,500	<b>0,000</b>
X2.1.6 -> X2.1	<b>0,148</b>	0,767	<b>0,000</b>
X2.2.1 -> X2.2	<b>0,371</b>	0,705	<b>0,000</b>
X2.2.2 -> X2.2	<b>0,000</b>	0,981	<b>0,000</b>
X2.3.1 -> X2.3	<b>0,020</b>	0,714	<b>0,000</b>
X2.3.2 -> X2.3	<b>0,209</b>	0,666	<b>0,000</b>
X2.3.3 -> X2.3	<b>0,000</b>	0,838	<b>0,000</b>
X2.4.1 -> X2.4	<b>0,000</b>	0,935	<b>0,000</b>

X2.4.2 -> X2.4	<b>0,136</b>	0,677	<b>0,000</b>
X2.4.3 -> X2.4	<b>0,500</b>	0,747	<b>0,000</b>
X2.5.1 -> X2.5	<b>0,673</b>	0,736	<b>0,002</b>
X2.5.2 -> X2.5	<b>0,002</b>	0,992	<b>0,000</b>
X2.6.1 -> X2.6		1,000	
X2.7.1 -> X2.7		1,000	
Y1.1.1 -> Y.1	<b>0,589</b>	0,713	<b>0,015</b>
Y1.1.2 -> Y.1	<b>0,147</b>	0,895	<b>0,000</b>
Y1.1.3 -> Y.1	<b>0,248</b>	0,824	<b>0,001</b>
Y1.2.1 -> Y.2	<b>0,000</b>	0,951	<b>0,000</b>
Y1.2.2 -> Y.2	<b>0,012</b>	0,823	<b>0,000</b>
Y1.2.3 -> Y.2	<b>0,177</b>	0,506	<b>0,000</b>
Y1.3.1 -> Y.3	<b>0,552</b>	0,661	<b>0,000</b>
Y1.3.2 -> Y.3	<b>0,062</b>	0,799	<b>0,000</b>
Y1.3.3 -> Y.3	<b>0,157</b>	0,567	<b>0,000</b>
Y1.3.4 -> Y.3	<b>0,000</b>	0,903	<b>0,000</b>
Y1.4.1 -> Y.4	<b>0,002</b>	0,821	<b>0,000</b>
Y1.4.2 -> Y.4	<b>0,008</b>	0,890	<b>0,000</b>
Y1.4.3 -> Y.4	<b>0,241</b>	0,836	<b>0,000</b>
Y1.4.4 -> Y.4	<b>0,360</b>	0,526	<b>0,000</b>
Z1.1.1 -> Z.1	<b>0,210</b>	0,803	<b>0,000</b>
Z1.1.2 -> Z.1	<b>0,000</b>	0,977	<b>0,000</b>
Z1.2.1 -> Z.2	<b>0,021</b>	0,894	<b>0,000</b>
Z1.2.2 -> Z.2	<b>0,019</b>	0,898	<b>0,000</b>
Z1.3.1 -> Z.3	<b>0,167</b>	0,611	<b>0,000</b>
Z1.3.2 -> Z.3	<b>0,000</b>	0,968	<b>0,000</b>
Z1.4.1 -> Z.4	<b>0,101</b>	0,789	<b>0,000</b>
Z1.4.2 -> Z.4	<b>0,000</b>	0,944	<b>0,000</b>
Z1.5.1 -> Z.5	<b>0,899</b>	0,647	<b>0,010</b>
Z1.5.2 -> Z.5	<b>0,000</b>	0,999	<b>0,000</b>



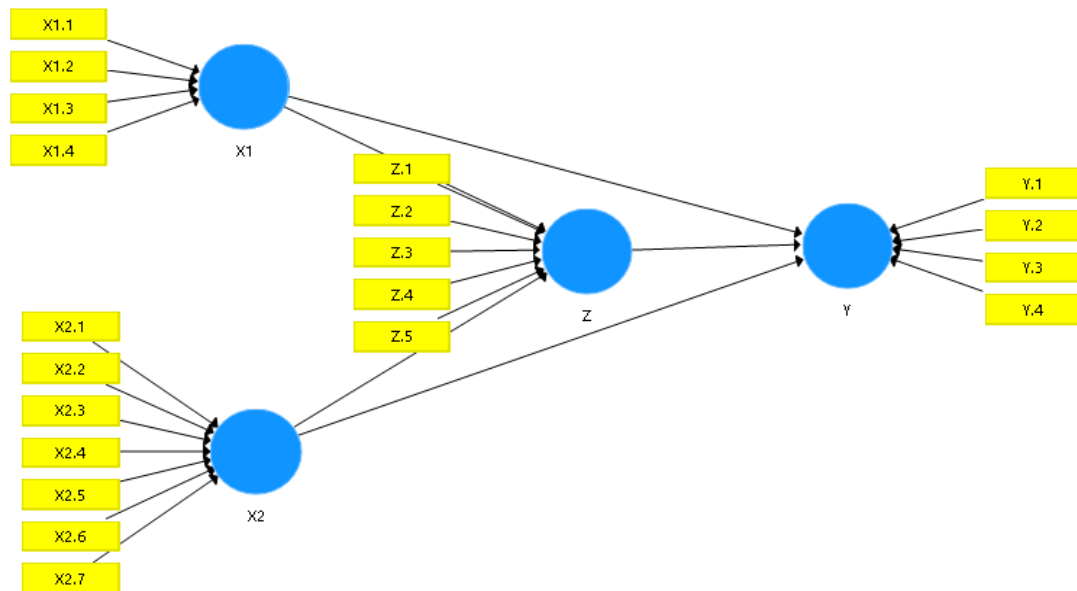
**Gambar 4. 7**

### Signifikansi and Relavansi Outer Weight Second Order

Pada pemeriksaan uji signifikansi *outer weight* pada second order adalah dengan melihat nilai P-Value. Besarnya P-Value digunakan untuk mengecek signifikansi dimana besarnya P-Value yang harus  $<0,05$ . Jika P-Value memiliki nilai  $>0,05$  maka dilakukan pengecekan pada *outer loading*. Dari data hasil uji signifikansi *outer weight* pada tabel dan gambar di atas menunjukkan bahwa nilai P-Value dengan nilai  $>0,05$  adalah pada variabel kepemimpinan transformasional (X<sub>1.1.1</sub>, X<sub>1.1.3</sub>, X<sub>1.2.1</sub>, X<sub>1.2.2</sub>, X<sub>1.2.3</sub>, X<sub>1.3.1</sub>, X<sub>1.4.2</sub>, X<sub>1.4.3</sub>), variabel budaya organisasi (X<sub>2.1.2</sub>, X<sub>2.1.3</sub>, X<sub>2.1.5</sub>, X<sub>2.1.6</sub>, X<sub>2.2.1</sub>, X<sub>2.3.2</sub>, X<sub>2.4.2</sub>, X<sub>2.4.3</sub>, X<sub>2.5.1</sub>), variabel kepuasan kerja (Z<sub>1.1.1</sub>, Z<sub>1.3.1</sub>, Z<sub>1.4.1</sub>, Z<sub>1.5.1</sub>) dan variable produktivitas kerja (Y<sub>1.1.1</sub>, Y<sub>1.1.2</sub>, Y<sub>1.1.3</sub>, Y<sub>1.2.3</sub>, Y<sub>1.3.1</sub>, Y<sub>1.3.2</sub>, Y<sub>1.3.3</sub>, Y<sub>1.4.3</sub>, Y<sub>1.4.4</sub>). Maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengecekan nilai *outer loading*. Hasil dari pengecekan *outer loading* harus dengan nilai P-Value  $<0,05$ . Jika P-Value memiliki nilai  $>0,05$  maka dilakukan

penghapusan. Pada tabel 4.7 di atas dapat dilihat bahwa tidak ada nilai P-Value *outer loading* yang bernilai  $<0,05$ . Sehingga pada tahap ini tidak ada penghapusan item pada indikator manapun.

**a. Formatif Indikator *First Order***



**Gambar 4.8 Kerangka Konseptual Formatif Indikator *First Order***

1) Mengukur *Collinearity Among Indicators* (VIF)

Berdasarkan nilai dari *outer VIF Value* pada *first order* pada setiap dimensi pengukuran formatif pada tabel 4.10 di bawah ini harus dengan nilai VIF  $<5$ .

**Tabel 4. 8**  
**Nilai Outer VIF Value First Order**

INDIKATOR	VIF
X1.1	1,993
X1.2	2,258
X1.3	2,577
X1.4	1,981
X2.1	2,173
X2.2	1,682
X2.3	2,088

X2.4	2,347
X2.5	1,673
X2.6	1,691
X2.7	1,567
Y.1	1,121
Y.2	2,169
Y.3	2,383
Y.4	2,074
Z.1	2,848
Z.2	3,334
Z.3	1,918
Z.4	2,352
Z.5	1,931

Berdasarkan dari nilai outer VIF Value pada tabel 4.8 di atas telah memenuhi nilai VIF, yakni nilai VIF < 5. Artinya, tidak ada korelasi antar indikator dari konstruk yang sama, khususnya pada variable kepemimpinan Transformasional, budaya Organisasi, kepuasan kerja serta produktivitas kerja guru.

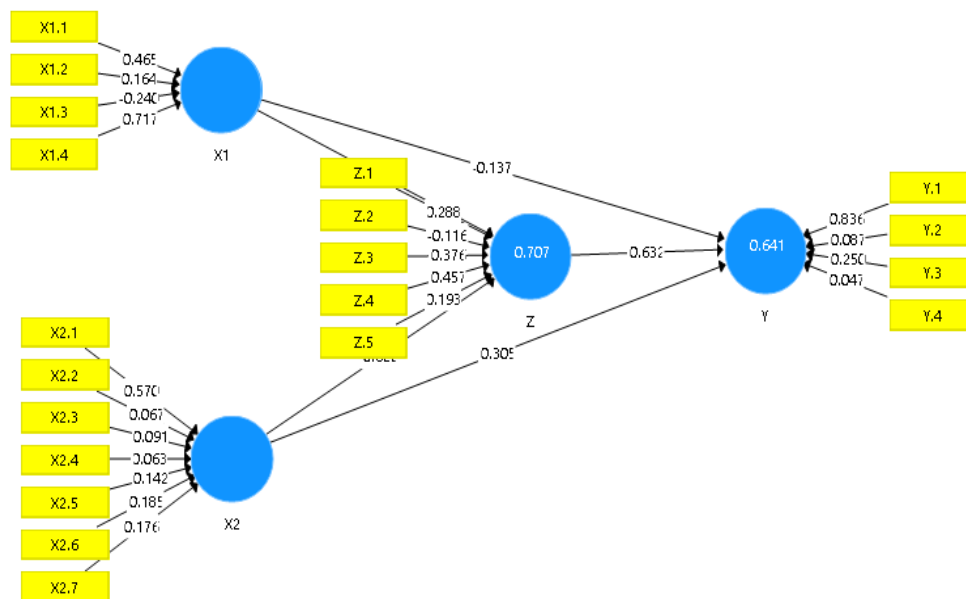
## 2) Mengukur *Signifikansi and Relevansi Outer Weight*

Pada uji signifikansi *outer weight* pada *first order* pengecekan pertama adalah dengan melihat nilai P-Value. Besarnya P-Value yang digunakan untuk mengecek signifikansi adalah < 0,05. Jika P-Value memiliki nilai > 0,05. Maka dilakukannya pengecekan pada *outer loading*.

**Tabel 4. 9**  
**Signifikansi Outer Weight dan Outer Loading First Order**

Indikator	P Values (OW)	Original Sampel	P Values (OL)
X1.1 -> X1	0,011	0,848	0,000
X1.2 -> X1	0,477	0,610	0,000
X1.3 -> X1	0,278	0,597	0,000
X1.4 -> X1	0,000	0,906	0,000
X2.1 -> X2	0,001	0,906	0,000
X2.2 -> X2	0,519	0,628	0,000

X2.3 -> X2	<b>0,507</b>	0,710	<b>0,000</b>
X2.4 -> X2	<b>0,653</b>	0,758	<b>0,000</b>
X2.5 -> X2	<b>0,244</b>	0,613	<b>0,000</b>
X2.6 -> X2	<b>0,200</b>	0,665	<b>0,000</b>
X2.7 -> X2	<b>0,102</b>	0,679	<b>0,000</b>
Y.1 -> Y	<b>0,000</b>	0,942	<b>0,000</b>
Y.2 -> Y	<b>0,640</b>	0,546	<b>0,000</b>
Y.3 -> Y	<b>0,235</b>	0,563	<b>0,000</b>
Y.4 -> Y	<b>0,744</b>	0,510	<b>0,000</b>
Z.1 -> Z	<b>0,073</b>	0,792	<b>0,000</b>
Z.2 -> Z	<b>0,443</b>	0,752	<b>0,000</b>
Z.3 -> Z	<b>0,004</b>	0,828	<b>0,000</b>
Z.4 -> Z	<b>0,000</b>	0,898	<b>0,000</b>
Z.5 -> Z	<b>0,176</b>	0,711	<b>0,000</b>



**Gambar 4. 9 Signifikansi dan Relevansi Outer Weight First Order**

Dari tabel Dari data hasil uji signifikansi *outer weight* pada tabel dan gambar di atas menunjukkan bahwa nilai P-Value dengan nilai  $>0,05$  adalah pada variabel kepemimpinan transformasional X1.2, X1.3, variabel budaya organisasi X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.6, X2.7, variabel kepuasan kerja Z1.1, Z1.2, Z1.5, dan variabel

produktivitas kerja Y1.2, Y1.3, Y1.4. Maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengecekan nilai *outer loading*. Hasil dari pengecekan *outer loading* harus dengan nilai P-Value  $<0,05$ . Jika P-Value memiliki nilai  $>0,05$  maka dilakukan penghapusan. Pada tabel 4.9 di atas dapat dilihat bahwa tidak ada nilai P-Value *outer loading* yang bernilai  $<0,05$ . Sehingga pada tahap ini tidak ada penghapusan item pada indikator manapun.

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

Pengukuran *inner model* dapat dilakukan dengan mengetahui keterkaitan antar variabel. Adapun tahap pengujiannya sebagai berikut:

#### a. *Assess Structural Model for Collinearity Issues*

Pengujian Kolinieritas pada *inner model* ditampilkan pada tabel 4.10 sebagai berikut:

**Tabel 4.10 Inner VIF Value**

VARIABEL	PRODUKTIVITAS KERJA (Y)	KEPUASAN KERJA (Z)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	2,370	2,118
Budaya Organisasi (X2)	3,440	2,118
Produktivitas Kerja (Y)	-	-
Kepuasan Kerja (Z)	3,412	

Berdasarkan hasil Inner VIF Value yang ditunjukkan pada tabel 4.10 di atas dapat dilihat bahwa nilai VIF  $< 5$  yang berarti tidak terdapat kolinieritas. Artinya, pada preditor atau variabel eksogen dalam posisi saling bebas. Sehingga, tidak perlu menghilangkan konstruk atau menggabungkan konstruk.

#### b. *Cofisien Path Model Structural*

Analisis koefisien model path struktural ini digunakan untuk mengetahui hubungan yang berpengaruh signifikan. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada tabel 4.11, jika P-

Value  $< 0,05$  maka hubungan tersebut signifikan. Namun, jika P-Value  $> 0,05$  maka hubungan tersebut tidak signifikan serta koefisien jalur yang bernilai positif memiliki hubungan yang berbanding lurus demikian sebaliknya. Di bawah ini hasil analisis koefisien model path struktural:

**Tabel 4. 11**  
*Coeffisien Path Model Structural*

<b>Pengaruh Antar Variabel</b>	<b>Koefisien</b>	<b>P Values</b>
<b>Kepemimpinan Transformasional (X1) -&gt; Produktivitas Kerja (Y)</b>	0,137	<b>0,232</b>
<b>Kepemimpinan Transformasional (X1) -&gt; Kepuasan Kerja (Z)</b>	0,272	<b>0,009</b>
<b>Budaya Organisasi (X2) -&gt; Produktivitas Kerja (Y)</b>	0,305	<b>0,060</b>
<b>Budaya Organisasi (X2) -&gt; Kepuasan Kerja (Z)</b>	0,622	<b>0,000</b>
<b>Kepuasan Kerja (Z) -&gt; Produktivitas Kerja (Y)</b>	0,632	<b>0,000</b>

Berdasarkan hasil pada tabel 4.11 koefisien yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan dengan nilai P-Value  $< 0,05$  yakni pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kepuasan kerja (Z), pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z), pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap produktivitas kerja (Y), serta adanya pengaruh positif namun tidak signifikan yakni kepemimpinan transformasional (X1) terhadap produktivitas kerja (Y), budaya organisasi (X2) terhadap produktivitas kerja guru (Y).

Dari semua hubungan yang memiliki signifikansi, semua memiliki koefisien positif. koefisien positif artinya apabila kepuasan kerja tinggi maka produktivitas kerja tinggi, apabila kepemimpinan transformasional tinggi maka kepuasan kerja tinggi. Begitupun dengan variabel lainnya yang berbanding lurus juga.

Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung antara variabel bertujuan untuk membuktikan hipotesis pengaruh antar variabel melalui variabel intervening (variabel perantara). Apabila nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar daripada nilai koefisien pengaruh langsung maka kepuasan kerja (Z) terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Namun sebaliknya jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan nilai koefisien pengaruh langsung maka kepuasan kerja (Z) tidak memediasi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut hasil koefisien pengaruh tidak langsung.

**Tabel 4.12 Koefisien *Indirect Effect***

	<b>Koefisien</b>	<b>P Values</b>
<b>Kepemimpinan Transformasional (X1) - &gt;Kepuasan Kerja (Z) -&gt; Produktivitas Kerja (Y)</b>	0,172	<b>0,023</b>
<b>Budaya Organisasi (X2) -&gt; Kepuasan Kerja (Z) -&gt; Produktivitas Kerja Y</b>	0,393	<b>0,001</b>

Berdasarkan hasil tabel 4.12 di atas dapat dilihat bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional (X1) terhadap produktivitas kerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebesar 0,172 < pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (X1) terhadap produktivitas kerja (Y) sebesar 0,137. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap produktivitas kerja (Y). Sedangkan nilai koefisien pengaruh tidak langsung budaya organisasi (X2) terhadap produktivitas kerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebesar 0,393 < pengaruh langsung budaya organisasi (X2) terhadap produktivitas kerja (Y) sebesar 0,305. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) memediasi pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap produktivitas kerja (Y).

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

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur akurasi pendugaan. Hasil nilai koefisien determinasi  $R^2$  dapat dilihat pada tabel 4.13. Beberapa *researchers* ada yang mengatakan nilai koefisien determinasi di atas 0,2 atau 20% dianggap nilai sudah tinggi.

**Tabel 4. 13 Koefisien Determinasi**

Variabel	R Square
Produktivitas Kerja (Y)	0,641
Kepuasan Kerja (Z)	0,707

Berdasarkan hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) menjelaskan presentase total variasi variabel endogen yang diajukan oleh model di atas. Dapat dilihat bahwa pendugaan pada variabel produktivitas kerja guru memiliki akurasi pendugaan dengan nilai koefisien determinasi sekitar 0,641. Sedangkan akurasi pendugaan pada variabel kepuasan kerja sederhana karena nilai koefisien determinasi berkisar 0,707.

Pembentukan model dari penelitian kepuasan kerja hanya dapat dijelaskan oleh variabel produktivitas kerja guru dan kepuasan kerja sebesar 23%, sedangkan 77% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti. Demikian halnya hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) kepuasan kerja berkisar 0,707 yang berarti pembentukan model dari penelitian produktivitas kerja guru dapat dijelaskan dengan baik oleh variabel kepuasan kerja dan produktivitas kerja guru sebesar 24% sedangkan 76% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

### d. *Effect Size* $f^2$

Nilai  $f^2$  lebih spesifik digunakan untuk melihat efek pada variabel eksogen. Hasil dari pengujian  $f^2$  dapat dilihat pada tabel 4.14 di bawah ini. Secara umum nilai  $f^2$  ditetapkan

dengan nilai 0,02 yang dianggap memiliki efek kecil, 0,15 memiliki efek sedang, dan 0,35 memiliki efek besar.

**Tabel 4. 14 Effect Size ( $f^2$ )**

<b>Pengaruh Antar Variabel</b>	<b>Produktivitas Kerja (Y)</b>	<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>
<b>Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>	0,022	0,119
<b>Budaya Organisasi (X2)</b>	0,075	<b>0,624</b>
<b>Produktivitas Kerja (Y)</b>		
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	<b>0,325</b>	

Berdasarkan nilai  $f^2$  pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek yang kecil terhadap produktivitas kerja dan memiliki efek yang sangat besar terhadap kepuasan kerja guru. Sedangkan budaya organisasi memiliki efek besar terhadap kepuasan kerja dan memiliki efek yang sedang terhadap produktivitas kerja guru. Sama halnya dengan kepuasan kerja memiliki efek yang besar terhadap produktivitas kerja guru.

**e. Relevansi Prediktif ( $Q^2$ )**

Nilai relevansi prediktif  $Q^2$  didapatkan dengan menggunakan prosedur *blindfolding*. Sebagai pengukuran relatif dari relevansi prediktif nilai 0,02 dianggap memiliki relevansi prediktif yang kecil, 0,15 memiliki relevansi prediktif yang sedang dan 0,35 memiliki relevansi prediktif yang besar. Hasil relevansi prediktif ( $Q^2$ ) dapat dilihat pada tabel 4.15 di bawah ini:

**Tabel 4. 15 Relevansi Prediktif**

<b>VARIABEL</b>	<b><math>Q^2</math></b>
<b>Produktivitas Kerja (Y)</b>	0,247
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	0,410

Berdasarkan hasil pada tabel 4.15 di atas dapat dilihat bahwa relevansi prediktif untuk produktivitas kerja dalam level sedang, sedangkan relevansi prediktif untuk produktivitas kerja guru masuk dalam katagori level yang tinggi.

#### D. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak 7 hipotesis, yang menyatakan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pada pengujian hipotesis dilakukan melalui model pengukuran struktural. Analisis koefisien model struktural digunakan untuk mengetahui hubungan mana yang berpengaruh signifikan. Jika P-Value < 0,05 maka hubungan tersebut signifikan. Namun, jika P-Value > 0,05 maka hubungan tersebut tidak signifikan. Hasil dari analisis koefisien model struktural dapat dilihat pada tabel 4.16 di bawah ini:

**Tabel 4. 16**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Pengaruh Antar Variabel	Koefisien	P Values	Ket.
H1	Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,272	<b>0,009</b>	Positif & Signifikan
H2	Budaya Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,622	<b>0,000</b>	Positif & Signifikan
H3	Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Produktivitas Kerja (Y)	0,137	<b>0,232</b>	Positif & Tidak Signifikan
H4	Budaya Organisasi (X2) -> Produktivitas Kerja (Y)	0,305	<b>0,060</b>	Positif & Tidak Signifikan
H5	Kepuasan Kerja (Z) -> Produktivitas Kerja (Y)	0,632	<b>0,000</b>	Positif & Signifikan
H6	Kepemimpinan Transformasional (X1) ->Kepuasan Kerja (Z) -> Produktivitas Kerja (Y)	0,172	<b>0,023</b>	Positif & Signifikan

<b>H7</b>	<b>Budaya Organisasi (X2) -&gt; Kepuasan Kerja (Z) -&gt; Produktivitas Kerja Y</b>	0,393	<b>0,001</b>	<b>Positif &amp; Signifikan</b>
-----------	--	-------	--------------	-------------------------------------

Dalam PLS pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah tidak normal data penelitian. Hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* dari analisis Smart PLS sebagai berikut:

### 1. Pengujian Hipotesis 1

Hasil data yang ada pada tabel 4.16 dari analisis koefisien model *path structural* yang digunakan untuk mengetahui hubungan yang berpengaruh signifikan. Untuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru dengan nilai P-Value < 0,05 yaitu sebesar 0,009 yang berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Uji hipotesis dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,272 yang berarti antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru memiliki hubungan positif. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru. Ketika kepemimpinan transformasional meningkat maka kepuasan kerja guru juga akan naik. Dari hasil hipotesis ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### 2. Pengujian Hipotesis 2

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru pada tabel 4.16 di atas dengan nilai P-Value < 0,05 yaitu sebesar 0,000 yang berarti budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Uji hipotesis dengan nilai *path*

*coefficient* sebesar 0,622 yang berarti antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru memiliki hubungan positif. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Ketika budaya organisasi meningkat maka kepuasan kerja guru juga akan naik. Dari hasil hipotesis ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

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

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru pada tabel 4.16 di atas dengan nilai P-Value  $> 0,05$  yaitu sebesar 0,232 yang berarti kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Serta dengan nilai koefisien sebesar 0,137 yang berarti variabel kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru memiliki hubungan positif. Hal ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru. Dengan demikian kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja guru. Dari hasil hipotesis ini berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

### **4. Pengujian Hipotesis 4**

Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru pada tabel 4.16 di atas dengan nilai P-Value  $> 0,05$  yaitu sebesar 0,060 yang berarti budaya organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Serta dengan nilai koefisien sebesar 0,305 yang berarti variabel budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru memiliki hubungan positif. Hal ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang

tidak signifikan variabel budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru. Dengan demikian, budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja guru. Dari hasil hipotesis ini berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

### **5. Pengujian Hipotesis 5**

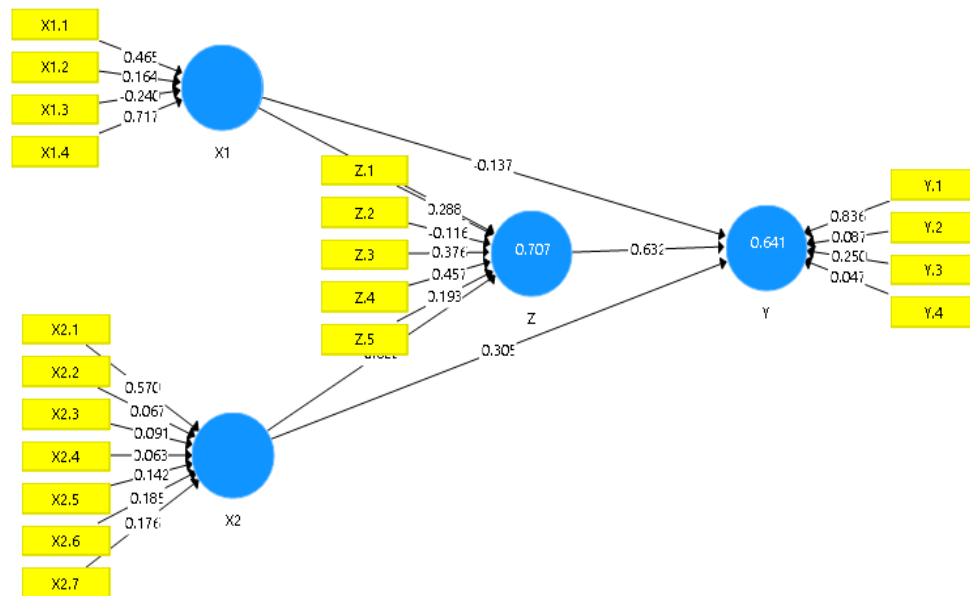
Hipotesis ini yang terdapat dalam tabel 4.16 di atas adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja dengan nilai P-Value  $< 0,05$  yaitu sebesar 0,000 berarti variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Hipotesis ini juga mempunyai nilai koefisien sebesar 0,632 yang berarti variabel kepuasan kerja dengan produktivitas kerja memiliki hubungan positif. Hal ini terdapat pengaruh positif yang signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. Dengan demikian, ketika kepuasan kerja tinggi maka produktivitas kerja juga akan meningkat. Dari hasil hipotesis ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### **6. Pengujian Hipotesis 6**

Berdasarkan dari hasil analisis koefisien model path struktural pada tabel 4.16 menunjukkan bahwa koefisien pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja  $0,172 >$  nilai koefisien pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja  $0,137$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) terbukti memediasi atau menjadi perantara variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap variabel produktivitas kerja (Y). Pada hipotesis 6 ini dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

## 7. Pengujian Hipotesis 7

Berdasarkan dari hasil analisis koefisien model path struktural pada tabel 4.16 menunjukkan bahwa koefisien pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja  $0,393 >$  nilai koefisien pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja  $0,309$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) terbukti memediasi atau menjadi perantara variabel budaya organisasi (X2) terhadap variabel produktivitas kerja (Y). Pada hipotesis 7 ini dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.



**Gambar 4. 9. Outner dan Inner Model Setelah Melakukan Bootstrapping**

## BAB V

### PEMBAHASAN

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

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Apabila kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala sekolah semakin baik maka kepuasan kerja seorang guru akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung teori Ivancevich yang mengatakan bahwa perilaku yang ditunjukkan pemimpin mampu membawa pengaruh terhadap kepuasan kerja para pengikutnya.<sup>123</sup> Lok dan Crawford juga menyatakan terdapat salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah kepemimpinan.<sup>124</sup> Hasil penelitian ini didukung dari hasil penelitian Rachmat Yusuf Febrianto, dkk,<sup>125</sup> yang membuktikan bahwa kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Kepemimpinan transformasional diukur melalui 4 indikator yaitu *idealized influence* (kharisma) yaitu seorang atasan yang memiliki kharisma tinggi yang dengan sikap demikian karyawan akan mematuhi dan bahkan meniru apa yang dilakukan oleh atasannya. *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) yaitu menggambarkan seorang atasan yang mampu memberikan banyak gagasan, memberikan masukan dan menciptakan berbagai pemecahan masalah serta membuat karyawan merasa tertantang

---

<sup>123</sup> Jhon M. Ivancevich, dkk. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi.....*, h. 198.

<sup>124</sup> JeLok, P. & Crawford, J. "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job.....", h. 238

<sup>125</sup> Rachmat Yusuf Febrianto, dkk, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Staff PT. Perdana Fajar Mandiri Sidoarjo)", Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 39 No. 2 Oktober 2016.

untuk menyelesaikan masalah. *Inspiration motivation* (pemberian motivasi) yang lebih mengarahkan kepada tindakan atasan dalam memberi contoh perilaku yang tepat dengan cara-cara yang menarik, dengan demikian karyawan mengikuti perilaku atasannya, *individualized consideration* (pertimbangan Individual) yang berarti seorang atasan yang selalu memberi dukungan, penguatan dan bimbingan untuk menumbuhkan rasa percaya karyawan terhadap dirinya

Pada dasarnya karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin transformasional yaitu mempunyai visi besar dan mempercayai intuisi, menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan, berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang, memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan, memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan, fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru, berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi, mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan serta mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi untuk membimbing perilaku mereka).<sup>126</sup>

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

Berdasarkan penelitian ini, adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru menunjukkan bahwa

---

<sup>126</sup> Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi Dibidang Pendidikan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), h. 60

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

## **B. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Apabila budaya organisasi di sekolah semakin baik maka kepuasan kerja seorang guru akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian dilakukan Ade Kamelia Putri dkk menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.<sup>127</sup>

---

<sup>127</sup> Ade Kamelia Putri, ddk, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Smk Negeri 1 Dumai*, Jurnal FEKON, Vol.2, No.1, Februari 2015

Budaya organisasi sangat penting bagi suatu organisasi, dengan adanya budaya organisasi didalam organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik tentu saja akan meningkatkan kualitas kerja para pegawai. Menurut Ardana, budaya organisasi berkontribusi terhadap efektivitas total organisasi. Budaya organisasi akan berdampak pada perilaku anggota organisasi, dari level yang paling rendah hingga level yang tertinggi dan terutama berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja.<sup>128</sup>

Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar hidup yang diyakini bersama, yang menciptakan, dikemukakan atau dikembangkan sekelompok masyarakat dan dapat digunakan mengatasi persoalan hidup mereka, oleh karenanya diajarkan dan diturunkan generasi ke generasi sebagai pegangan perilaku, berfikir dan rasa kebersamaan diantara mereka.<sup>129</sup> Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru maka hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan dan mempertahankan kepuasan kerja guru maka faktor budaya organisasi yang baik perlu di perhatikan.

### **C. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak berpengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak berdampak nyata terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian dari Ashar Arsyad, dkk<sup>130</sup>,

---

<sup>128</sup> Ardana, *Prilaku Keorganisasian*, ....., h. 20.

<sup>129</sup> Zamroni, *Pendidikan dan Demokrasi dalam Transisi Prakondisi Menuju Era Globalisasi*, (Jakarta: PASP, 2007), h.240.

<sup>130</sup> Ashar Arsyad dkk, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Bintang Sewu Sejahtera Di Manado*, Jurnal Administrasi Bisnis 2015.

membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja guru.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional di persepsikan baik oleh bawahan, seperti adanya pemberian perhatian kepada bawahan, pemberian inspirasi serta pemberian pengarahan kepada bawahan, namun ternyata hal tersebut tidak berdampak nyata terhadap produktivitas kerja. Dalam hal ini, baik atau tidaknya pelaksanaan kepemimpinan transformasional, para karyawan tetap bekerja dengan produktif.

Walaupun kepemimpinan transformasional tidak berdampak nyata dalam penelitian ini, namun dengan adanya pemimpin yang mampu memberikan banyak gagasan, memberikan masukan, menciptakan berbagai pemecahan masalah, memberikan motivasi, memberikan inspirasi dan memberikan arahan akan menumbuhkan sikap kerja yang positif dari bawahan yang mampu meningkatkan produktivitas kerja. Berdasarkan uraian di atas bahwa tidak ada pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru.

#### **D. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak berpengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru. Ketika budaya organisasi tidak baik maka produktivitas kerja guru akan rendah. Hasil penelitian ini menolak teori Soedjono<sup>131</sup> yang mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal dari seorang karyawan antara lain budaya organisasi dan kepuasan kerja.

---

<sup>131</sup> Soedjono, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum Di Surabaya*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan.

Budaya organisasi merupakan hal penting yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Budaya organisasi adalah suatu sistem yang dianut bersama untuk membedakan antara organisasi lain. Robbin<sup>132</sup> mengatakan sistem tersebut seperti suasana yang harmonis, nyaman, yang akan menciptakan kerjasama yang baik antar karyawan. Hasil penelitian ini menolak penelitian yang dilakukan Jossy Matthew<sup>133</sup> yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Karena dalam dunia kerja jika tidak tercipta budaya organisasi yang nyaman untuk bekerja maka hasil produktivitas kerja tidak akan berjalan dengan baik.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Benediktus<sup>134</sup> yang membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja dikarenakan banyak faktor lain yang mempengaruhi. Agus Anas Fuadi<sup>135</sup>, juga membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja guru.

Budaya organisasi merupakan cara-cara atau nilai-nilai yang menjadi tradisi organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai visi dan misi yang diterima bersama dalam organisasi. Hal yang sama diungkapkan Mangkunegara yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah “seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan

---

<sup>132</sup> Robbins, S. Dan Timothy A.,J. 2010. *Perilaku Organisasi*...., h 32

<sup>133</sup> Jossy Matthew. 2017. *The Relationship Of Organizational With Productivity And Quality (Online)*

<sup>134</sup> Benediktus Kurniawan Jatmiko, *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*, Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 1 Nomor 4, 2013, h...115

<sup>135</sup> Agus Anas Fuadi, *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating*, Alumnus Progdil Magister Manajemen STIE Adi Unggul Bhirawa Surakarta, Jurnal Informatika edisi September 2014. Vol 1. No. 2 2337 – 5213.

pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal”.<sup>136</sup>

Berdasarkan temuan dilapangan, budaya organisasi sudah tergolong baik akan tetapi tidak menjamin berpengaruh pada produktivitas kerja guru, oleh karena itu, pelaksanaan budaya organisasi ke depan perlu ditingkatkan agar tercipta suasana yang nyaman dan mendukung upaya peningkatan produktivitas kerja guru. Adapun cara yang dapat dilakukan adalah melakukan pekerjaan secara profesional, menjaga kekompakan sesama guru, selalu berkomunikasi dalam bekerja dan memberikan layanan yang prima. Jadi dapat diketahui bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja guru.

#### **E. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja**

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Artinya apabila kepuasan kerja meningkat maka produktivitas kerja juga akan meningkat. Hasil tersebut senada dengan penjelasan Siagian adanya motivasi dan kepuasan kerja menjadi bagian yang paling penting apabila faktor produktivitas kerja ditinjau dari perspektif pemeliharaan hubungan dengan para karyawan.<sup>137</sup> Sinungan juga memaparkan salah satu syarat agar produktivitas perorangan tinggi adalah melalui kepuasan kerja.<sup>138</sup> Didukung pula dengan hasil penelitian oleh Teker yang menjelaskan

---

<sup>136</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.....*, h. 90.

<sup>137</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia.....*, h. 286.

<sup>138</sup> Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas: Apa dan Bagaimana.....*, h. 64.

adanya pengaruh signifikan antara faktor kepuasan kerja terhadap produktivitas.<sup>139</sup> Selain itu hasil penelitian Alfathoni yang menjelaskan adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru.<sup>140</sup>

Produktivitas kerja guru sangat dibutuhkan sekolah karena berhubungan dengan unjuk kerja seorang guru. Sehingga dengan memperhatikan kepuasan kerja guru maka produktivitas kerja guru akan baik. Kepuasan kerja tidak hanya merujuk pada hal-hal bersifat materi namun juga non materi. Karena pada hakikatnya kepuasan kerja merupakan perasaan positif guru sebagai hasil dari sesuatu yang diharapkan setelah melaksanakan pekerjaannya, ternyata berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja guru yang terdiri dari perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, prestasi akademik, karya pengembangan profesi dan keikutsertaan dalam forum ilmiah. Kepuasan kerja memberikan peran untuk meningkatkan produktivitas kerja. Karena dengan perasaan puas maka seseorang akan memberikan performa terbaik dalam menjalankan tugasnya.

#### **F. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Guru Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja guru memiliki pengaruh positif yang

---

<sup>139</sup> Seda Çelik Teker, "Effect of Motivation and Job Satisfaction on the Productivity *International Journal of Electronics*, ...., h. 1151.

<sup>140</sup> Muh. Nur Hasan Alfathoni, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Waru Kecamatan Baki Kabupaten Sukoharjo Tahun Pelajaran 2013/2014", ...., h. 107.

signifikan. Artinya apabila kepuasan kerja meningkat maka produktivitas kerja juga akan meningkat. Hasil tersebut senada dengan penjelasan Siagian adanya motivasi dan kepuasan kerja menjadi bagian yang paling penting apabila faktor produktivitas kerja ditinjau dari perspektif pemeliharaan hubungan dengan para karyawan<sup>141</sup>

Dalam penelitian Ismail Haeruddin, dkk<sup>142</sup> juga mengemukakan adanya pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai *variable intervening*. Dalam penelitian ini menjelaskan kepuasan kerja mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja. Kepuasan kerja pegawai mempunyai hubungan yang erat antara kepemimpinan dan motivasi terhadap produktivitas kerja bawahan, dimana kepuasan kerja merupakan salah satu kunci keberhasilan yang akan berpengaruh pada kualitas. Kebijakan pimpinan sangat mempengaruhi hasil kerja yang dilakukan bawahan dalam bekerja sehingga bawahan merasa puas dan dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri dari bawahan yang akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Dengan adanya pemimpin yang mampu memahami karyawan, maka karyawan akan merasa senang dan tertantang untuk berbuat lebih baik lagi dan

---

<sup>141</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia.....*, h. 286.

<sup>142</sup> Ismail Haeruddin, dkk, *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Secretariat Daerah Kabupaten Pangkep*, Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Kewirausahaan, Volume 3, No 1, 2021, h. 22.

mendapatkan hasil semaksimal mungkin. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional, akan mudah mencapai tujuan organisasi<sup>143</sup>

Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja terbukti dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja, artinya pemimpin yang baik yang mampu menginspirasi, mengarahkan bawahannya dan memberikan motivasi kemudian budaya organisasi yang baik seperti menjaga kekompakan, saling bekerja sama yang di mediasi oleh kepuasan kerja yaitu perasaan positif dalam bekerja sebagai hasil dari sesuatu yang diharapkan setelah melaksanakan pekerjaannya dapat meningkatkan produktivitas kerja.

#### **G. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja guru memiliki pengaruh positif yang signifikan. Artinya apabila kepuasan kerja meningkat maka produktivitas kerja juga akan meningkat. Menurut Robbin<sup>144</sup> jika budaya dalam suatu organisasi baik maka pegawai akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya apabila persepsi pegawai terhadap budaya tidak baik, maka pegawai cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya. Pegawai yang merasa

---

<sup>143</sup> Ashar Arsyad dkk, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Bintang Sewu Sejahtera Di Manado*, Jurnal Administrasi Bisnis 2015.

<sup>144</sup> Robbins, S. Dan Timothy A.J. 2010. *Perilaku Organisasi*...., h 35.

puas terhadap pekerjaannya akan menganggap pekerjaan sebagai suatu yang menyenangkan akan cenderung memiliki produktivitas kerja. Jadi jika budaya organisasi dalam suatu organisasi berjalan dengan baik dan kepuasan pegawai dapat terpenuhi maka dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Menurut Soedjono<sup>145</sup> yang menyatakan faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah budaya organisasi dan kepuasan kerja yang mana apabila suatu lembaga memiliki budaya yang kuat dan dapat dirasakan dan dipahami oleh karyawan maka kepuasan kerja karyawan tercapai dan tentunya produktivitas kerja juga meningkat. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja terbukti dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap produktivitas kerja, artinya budaya organisasi yang baik seperti menjaga kekompakan, saling bekerja sama, suasana yang harmonis yang di mediasi oleh kepuasan kerja yaitu perasaan positif dalam bekerja sebagai hasil dari sesuatu yang diharapkan setelah melaksanakan pekerjaannya dapat meningkatkan produktivitas kerja.

---

<sup>145</sup> Soedjono, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum Di Surabaya*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data serta paparan hasil penelitian melalui pembahasan.

Maka kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru. Apabila kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala sekolah semakin baik maka kepuasan kerja seorang guru akan semakin meningkat.
2. Ada pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Apabila budaya organisasi di sekolah semakin baik maka kepuasan kerja seorang guru akan semakin meningkat.
3. Tidak ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru. Karena kepemimpinan transformasional akan kurang kontribusi pada produktivitas kerja guru dikarenakan faktor lain seperti kepuasan kerja lebih dominan berkontribusi terhadap produktivitas kerja guru.
4. Tidak ada pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru. Karena budaya organisasi akan kurang kontribusi pada produktivitas kerja guru dikarenakan faktor lain seperti kepuasan kerja lebih dominan berkontribusi terhadap produktivitas kerja guru
5. Ada pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru. Artinya apabila kepuasan kerja meningkat maka produktivitas kerja guru juga akan meningkat.
6. Ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi

pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru. Hasil ini membuktikan kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh positif signifikan apabila ada prantara atau mediasi dari kepuasan kerja.

7. Ada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru. Hasil ini membuktikan budaya organisasi lebih berpengaruh positif signifikan apabila ada prantara atau mediasi dari kepuasan kerja.

## **B. Saran**

1. Bagi pihak MAN Aceh Tengah perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan produktivitas kerja guru. Dalam penelitian ini terdapat beberapa pengaruh yang positif tapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja oleh karenanya pihak sekolah dapat meningkatkannya menjadi lebih baik lagi. Sedangkan untuk pengaruh yang positif dan signifikan, pihak sekolah perlu tetap mempertahankannya agar tetap berdampak kepada produktivitas kerja guru.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya, disarankan perlunya kajian-kajian yang memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja guru. Terutama untuk peneliti yang ingin melakukan penelitian terhadap produktivitas kerja disarankan untuk mencari variabel bebas dan variabel intervening lainnya agar lebih menambah wawasan. Variasi dalam objek penelitian juga bisa diperluas serta pemilihan lokasi yang berbeda bagi peneliti selanjutnya, karena setiap sekolah memiliki karakteristik tersendiri yang layak digunakan untuk dikaji lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 2002. *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. 2000. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Asep Saepul Hamdi dan E. Bahruddin. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif: Aplikasi dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Ardana. 2009. *Prilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ade Kamelia Putri, ddk. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Smk Negeri 1 Dumai*, Jurnal FEKON, Vol.2, No.1.
- Agus Anas Fuadi. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Moderasi*. Jurnal 2014. Vol 1. 2. ISBN 337-5213.
- Achmad Kosasih. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten*. Journal of Government and Civil Society, Vol. 1, No. 2.
- Andi Setyawan Suyitno dan Hardi Utomo, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*, Jurnal Among Makarti Vol.9 No.18, Desember 2016
- Ashar Arsyad dkk, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Bintang Sewu Sejahtera Di Manado*, Jurnal Administrasi Bisnis 2015.
- Anton Septadi Dan Zunaidah, *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Pelayanan Pdam Tirta Musi Palembang Unit Rambutan*, Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun Xi No 2, Oktober 2014.
- Abd. Wahab dan Umiarso. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media.
- Ahmad Susanto. 2016. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasinya*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Arvind Phatak. 1983. *International Dimensions of Management*. California: PWS-Kent Publishing Company.
- Atiyatu Jakiyah, Sumardi, Rais, *Peningkatan Produktivitas Kerja Guru Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*, Jurnal Manajemen Pendidikan 6 (2), 2018.

- Alfian Tanjung, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP di Sub Rayon 12 Kecamatan Barus*. Tesis .Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Medan (UNIMED). 2015.
- Ade, Susi, Rendra, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada SMK Negeri 1 Dumai*, Jom FEKON Vol. 2 No.1 Febuari 2015.
- Ahmad Sani Supriyanto dan vivin Maharani Ekowati, *Riset Manajemen SDM Untuk Skripsi, Tesis, Disertasi dan dilengkapi dengan contoh Artikel Jurnal*. (Malang: intelegensia Media, 2019), h.43.
- Barnawi & Mohammad Arifin. 2012. *Kinerja guru professional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz media.
- Benediktus Kurniawan Jatmiko, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*, Jurnal Ilmu Manajemen | Volume 1 Nomor 4 Juli 2013.
- Bernard M. Bass. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- B. Maptuah Rahmi, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasi Dengan Mediasi Kepuasan Kerja: Studi Pada Guru Tetap SMA Negeri Di Kabupaten Lombok Timur*, (Tesis, Denpasar: Program Pascasarjana Universitas Udaya, 2013)
- Chang, S. C. & Lee, M. S. 2007. *A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction*". The Learning Organization, Vol.14, No. 2.
- Depdiknas. 2008. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dwi G. Verasari. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pada Bank BCA*. Jurnal Psikologi, Vol. 10, No. 1
- Edy Sutrisno. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2015.
- Edy Mulyadi Soepardi, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri Di Suka Bumi*, Jurnal Vol 1, No 1, 2013.
- Enung Wahyuni, *Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Kecerdasan Emosional Dengan Kepuasan Kerja Guru*, Jurnal Pendidikan Islam, Vol 11, No 2 (2018).

- Fred Luthans. 2008. *Organizational Behavior, Eleventh Edition*, (New York: McGraw Hill Company).
- George Halkos and Dimitrios Bousinakis. 2010. "The Effect of Stress and Satisfaction on Productivity", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 5.
- Gusti Agung Aries Indrajaya dan Gusti Ayu Dewi Adnyani, *Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Cv. Hitakara Denpasar*, Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, 2017.
- Gibson, James, L. 2000. *Organisasi, Prilaku, Struktur dan Proses*, Edisi Ke 5, Cetakan Ke-3, Jakarta: Erlangga.
- Gary Yukl. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Hasbullah. 2011. *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hamdan Dimiyanti. 2014. *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Hidayat dan Wijaya. 2017. *Ayat-Ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: LPPPI.
- Husaini Usman. 2008. *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imam Machali dan Ara Hidayat. 2016. *The Handbook Of Education Management; Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Indra Kharis. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 3 No. 1.
- Indrawijaya. 2010. Adam Ibrahim, *Teori, Prilaku, dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika Aditama.
- I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudhiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Iriani Ismail. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura". *Jurnal Ekuitas*. 12. 2008.
- Imam Ghazali. 2006. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- I' anatur Thoifah. 2015. *Statistika Pendidikan dan Metode Penelitian Kuantitatif*. Malang:Madani.

- Ismail Haeruddin, dkk. *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pangep*. Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Kewirausahaan, Volume 3 No 1. 2021.
- Jhon M. Ivancevich, dkk. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Penerj. Gania Gina. Jakarta: Erlangga.
- Joseph F, Hair, et, al. 2014. *A Prime Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. USA: SAGE Publications.
- Justine T. Sirait. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- John Antonakis, Et Al.,” *Context And Leadership: An Examination of The Nine Factor Full Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire*”, The Leadership Quarterly 14. 2003.
- JeLok, P. & Crawford, J. 2004. *The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job*.
- Jerald Greenberg dan Robert A. Baron. *Behavior In Organization, Seventh Edition*, (New Jersey: Prentice Hall International. Inc. 2000.
- Kumar, Jalaja, Rao, B.D. 2007. *Job Satisfaction Of Teacher*, New Delhi Sachin Printers.
- Khaerul Umam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Lijan Poltak Sinambela. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Leli Nirmalasari. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Kautsar Utama Bandung*. Jurnal SMART–Study & Management Research| Vol XI, No. 1.
- Moh. As’ad. 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muchdarsyah Sinungan. 2005. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mohamad Najib Anis Subekhi, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Kerja Terhadap Produktivitas Guru Smp Negeri Di Kecamatan Palmerah Jakarta Barat*, Jurnal Manajemen Pendidikan 2017.
- Muh. Nur Hasan Alfathoni. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Waru Kecamatan Baki Kabupaten Sukaharjo*. Tesis. IAIN Surakarta. 2014.

- Miskudin Taufik, “Mutu Guru Harus Terus Ditingkatkan”, diakses 22 Januari 2020 pukul 10:40 (<http://itjen.kemendikbud.go.id/public/post/detail/mutu-guru-harus-terus-ditingkatkan> diakses tanggal 22/04/2019, <http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2014/02/19/79886/rendahnya-tingkat-kepuasan-para-pekerja-indonesia>)
- Medan Bisnis Daily, *Rendahnya Tingkat Kepuasan Para Pekerja Indonesia*, Feb 2014, di akses tanggal 22/04/2019, <http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2014/02/19/79886/rendahnya-tingkat-kepuasan-para-pekerja-indonesia>
- Naidah dan Nursantiawati Musa, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Sinar Galesong Mandiri Kota Makassar*, Jurnal Ekonomi Balance Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Volume 12 No 2 Tahun 2016.
- Nurtjahjani, *et al.* “Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan”. Jurnal Arthavidya. 8. 2007.
- Puguh Wibowo, Yovitha Yuliejantiningasih, Akmal. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru SMAN Di Kabupaten Jepara*. Tesis Universitas PGRI Semarang.
- Pandi Afandi. 2016. *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta: Deepublish.
- P. Darsono. 2005. *Budaya Organisasi. Cetakan Ke-1*. Jakarta: Diadit Media.
- Robbins, S. dan Timothy A.J. 2010. *Perilaku Organisasi*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Ramayulis. 2013. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Ridwan Purnama. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Bagian Produksi Epsilon Bandung*. Jurnal Strategic, Vol. 7, No. 14.
- Rachmat Yusuf Febrianto, dkk. 2016. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Staff PT. Perdana Fajar Mandiri Sidoarjo)*”, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 39 No. 2.
- Rosita Pudjiastuti. *Pengaruh Komunikasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Guru Smp Negeri di Sub Rayon Bangsri Kabupaten Jepara*, Jurnal Pendidikan Sains Universitas Muhammadiyah Semarang. Volume 04 Nomor 02 Oktober 2016.
- Richard L. Daft. 1998. *Organization Theory and Design, Sixth edition*. Ohio: South Western College Publishing.
- Robert Kreitner dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi, Terj. Erly Suandy*. Jakarta: Salemba Empat.

- R. Khuntia dan D. Suar. "A Scale To Assess Ethical Leaderdhip Of Indian Private And Publicsector Managers". *Journal Of Business Ethics*. 49. 2004.
- Rosita Pudjiastuti, *Pengaruh Komunikasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Guru Smp Negeri Di Sub-Rayon Bangsri Kabupaten Jepara*, *Jurnal Pendidikan Sains*, Vol 4, No 2 (2016).
- Rafit Jayanti, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di SMP/MTS Se-Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur Lampung*. *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO* Vol.3. No 1, Juni 2018.
- Siti Julaeha, M. Entang, Herfina, *Peningkatan Kepuasan Kerja Guru Dengan Cara Penguatan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Volume 08, No. 2, Juli 2020.
- Syarifudin Yunus, *Mengkritisi Kualitas Guru*, (diakses dari [m.mediaindonesia.com](http://m.mediaindonesia.com) pada 17 Juli 2019 pukul 21:05 WIB)
- Shintia Revina, "Skor Siswa Indonesia dalam Penilaian Global PISA Melorot, Kualitas Guru dan Disparitas Mutu Penyebab Utama", (<http://theconversation.com/skor-siswa-indonesia-dalam-penilaian-global-pisa-melorot-kualitas-guru-dan-disparitas-mutu-penyebab-utama-128310> diakses 22 Januari 2020 pukul 10:31 WIB)
- Sondang P. Siagian. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sutarto Wijono. 2018. *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas*. Jakarta: selemba empat.
- Sudarmadi. 2007. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Administratif Universitas Semarang*.
- Sugiono. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. 2005. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sopiah. 2008. *Prilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Supardi. 2014. *Sekolah efektif*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Supardi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Andi.

- Samsul Bahri. 2016. *Pengaruh Pengembangan Karier Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Dinas PU Bina Marga Wilayah Kerja Sumatera Barat*, Journal Ecoment Global, Vol. 1, No. 1.
- Seda Çelik Teker. 2016. *Effect of Motivation and Job Satisfaction on the Productivity* International Journal of Electronics, Mechanical and Mechatronics Engineering, Turkey. Vol. 6, No. 2.
- Santi Wardani. 2019. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di SDN Kabupaten Bandung Barat*. Thesis, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sutrisno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenata Media Grup.
- Scott B Mackenzie *et al.*, “Do Citizenship Behaviors Matter More For Managers Than For Salespeople?”. Journal Of Academy Of Marketing Science 27. 1999.
- Sri Rahmi. 2014. *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi Dibidang Pendidikan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Tri Admaja Sutikno. 2011. *Studi Produktivitas Kerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Malang Raya*. Teknologi Dan Kejuruan, Vol. 34, No. 1.
- Tika, M. Pabundu. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thomas S. Khaihatu dan Wahyu A. Rini. “*Kepemimpinan Transformasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Prilaku Ekstra Peran: Studi Pada Guru-Guru SMU Di Surabaya*”. Jurnal Manajemen Kewirausahaan. 2007.
- Timotius Duha. 2018. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Veithazal dan Deddy Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo.
- V.L, Goodwin, *et al.* “A Theoretical And Empirical Extension To The Transformational Leadership Construct”. Journal Of Organizational Behavior 22. 2010.
- V.R. Krishan. “*Leader-Member Exhance, Transformational Leadership, And Value System*”,. Electronic Journal Of Business Ethics And Organization Studies. 10. 2005.
- Wibowo. 2003. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wisnu Prajogo. 2013. *Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformatif dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan*. Modus, Vol. 25, No. 3.

Yohannes Johnny Soetikno. 2017. *The Influence Of Work Environment And Organizational Culture On Work Satisfaction And Lecturers Performance At The Schools Of Management Information And Computer In Sulawesi*. Internasional Journal Of Scientific & Technology Research Volume 6, Issue 04.

Zamroni. 2007. *Pendidikan dan Demokrasi dalam Transisi Prakondisi Menuju Era Globalisasi* Jakarta: PASP.

**LAMPIRAN 1:****KUESIONER PENELITIAN****PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA PRODUKTIVITAS KERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH KABUPATEN ACEH TENGAH**

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Responden yang terhormat. Perkenalkan saya Nopa Seri Jaya mahasiswi pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Prodi Manajemen Pendidikan Islam. Saya memohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu Guru untuk memberikan respon terkait kuesioner penelitian tesis saya yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Produktivitas Kerja Guru Di Madrasah Aliyah Kabupaten Aceh Tengah**

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

Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu Guru memberikan respon terhadap kuesioner penelitian ini.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Peneliti,

Nopa Seri Jaya

### Bagian I : Identitas Responden

1. Nama : .....
2. Sekolah Asal : .....
3. Jenis Kelamin : .....
4. Guru Bidang Studi : .....
5. Lama Mengajar : .....

### Bagian II: Petunjuk Pengisian

1. Dimohon dengan hormat bantuan dan kesediaan bapak/ibu untuk memberikan jawaban seluruh pertanyaan yang telah disediakan
2. Diharapkan memberikan jawaban dengan sejujur-jujurnya
3. Identitas dan isi jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiannya
4. Pertanyaan dijawab dengan memberikan tanda *checklist* (√) pada alternatif jawaban yang telah tersedia. Setiap responden hanya diberikan kesempatan untuk memilih satu jawaban. Berikut penjabaran dari alternatif jawaban yang tersedia:
  - 5 = Sangat Setuju
  - 4 = Setuju
  - 3 = Netral
  - 2 = Tidak Setuju
  - 1 = Sangat Tidak Setuju

(Beri tanda *checklist* (√) pada setiap jawaban yang anda pilih)

No	URAIAN PERNYATAAN	JAWABAN				
	<b>KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL</b>	5	4	3	2	1
		SS	S	N	TS	STS
<b><i>Idealized Influence (kharisma)</i></b>						
1	Kepala sekolah merupakan panutan/teladan bagi saya disekolah					
2	Kepala sekolah memberikan petunjuk kepada saya cara menyelesaikan suatu pekerjaan					
3	Kepala sekolah menyampaikan secara langsung gagasan atau harapan kepada para guru					
<b>Pemberian Motivasi</b>						
4	Kepala sekolah mengkomunikasikan visi sekolah dengan menarik					
5	Kepala sekolah menginspirasi saya untuk bekerja lebih baik					
6	Kepala sekolah menyampaikan maksud (tujuan) yang penting dengan cara sederhana (mudah dipahami)					
<b>Stimulasi Intelektual</b>						
7	Kepala sekolah menciptakan cara yang kreatif dan inovatif dalam penyelesaian masalah					
8	Kepala sekolah melibatkan saya dan karyawan lainnya dalam pengambilan Keputusan.					
9	Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada saya untuk mencoba pendekatan baru dalam bekerja.					

<b>Pertimbangan Individual</b>						
10	Kepala sekolah memperlakukan guru sebagai individu yang memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda.					
11	Kepala sekolah bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami.					
12	Kepala sekolah berusaha meningkatkan pengembangan diri saya dalam bekerja					

No	URAIAN PERNYATAAN	JAWABAN				
		<b>BUDAYA ORGANISASI</b>				
		5	4	3	2	1
		SS	S	N	TS	STS
<b>Inovasi dan Pengambilan Resiko</b>						
13	Kepala sekolah mendorong saya untuk menciptakan ide atau gagasan baru dalam bekerja					
14	Saya telah berusaha untuk menciptakan ide yang inovatif dalam bekerja					
15	Kepala sekolah memberikan saya keleluasaan untuk bertindak dan mengambil keputusan					
16	Saya diberikan kepercayaan penuh oleh kepala sekolah dalam menyelesaikan pekerjaan					
17	Dalam menjalankan aktifitas kerja saya terkadang mendapat masalah dalam melaksanakan pekerjaan					
18	Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
<b>Perhatian Terhadap Detail</b>						
19	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat					
20	Kepala sekolah memberikan arahan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang saya lakukan					

<b>Orientasi Hasil</b>							
21	Saya bekerja selalu menekankan pada hasil yang optimal						
22	Saya terus mengembangkan diri untuk dapat bekerja secara optimal						
23	Sekolah memberikan fasilitas guna menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal						
<b>Orientasi Manusia</b>							
24	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.						
25	Saya mengajar sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan sebelumnya						
26	Saya sangat senang menjalani pekerjaan saya saat ini						
<b>Orientasi TIM</b>							
27	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan rekan kerja						
28	Saya berusaha membantu guru lainnya yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya						
<b>Agresivitas</b>							
29	Saya berusaha dengan giat untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya						
<b>Stabilitas</b>							
30	saya merasa nyaman dengan organisasi sekolah						
No	<b>URAIAN PERNYATAAN</b>						
	<b>KEPUASAAN KERJA</b>	<b>JAWABAN</b>					
		5	4	3	2	1	
		SS	S	N	TS	STS	
<b>Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri</b>							
31	Pekerjaan saya sebagai guru dan karyawan sangat menarik						
32	Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya						

<b>Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian</b>						
33	Pekerjaan ini sangat tepat buat saya, karena itu saya merasa senang bekerja					
34	Mengenai pekerjaan saya, saya telah menjadi begitu senang bekerja sejak pertama kali saya bekerja					
<b>Kepuasan terhadap upah dan promosi</b>						
35	Gaji saya cukup mengingat tanggung jawab yang saya pikul					
36	Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan					
<b>Kepuasan dengan teman sekerja</b>						
37	Saya menikmati bekerja dengan guru dan karyawan lainnya					
38	Kepala sekolah memberikan dukungan kepada saya					
<b>Kepuasan dengan lingkungan kerja</b>						
39	Orang-orang disini dapat bergaul dengan baik satu sama lain					
40	Sekolah ini dikelola dengan baik					

No	URAIAN PERNYATAAN	JAWABAN				
		5	4	3	2	1
PRODUKTIVITAS KERJA		SS	S	N	TS	STS
<b>Perencanaan dan Pelaksanaan Pembelajaran</b>						
41	Saya menyusun rancangan proses pembelajaran secara lengkap dan sistematis sesuai dengan kebutuhan peserta didik					
42	Saya menggunakan metode dan strategi pembelajaran yang kreatif dan inovatif sesuai dengan tujuan pembelajaran.					

43	Saya mampu mengevaluasi kesulitan belajar peserta didik dari hasil penilaian belajar				
<b>Prestasi Akademik</b>					
44	Saya memiliki karya-karya dibidang akademik, seperti jurnal, buku dan lainnya				
45	Saya sering mengikuti lomba, baik yang diadakan pihak sekolah maupun luar sekolah				
46	Saya memberikan bimbingan kepada peserta didik dalam mengembangkan bakat dan minatnya, baik dibidang akademik maupun non akademik				
<b>Karya Pengembangan Profesi</b>					
47	Saya membuat karya tulis ilmiah (PTK/artikel/makalah) sesuai dengan sasaran kerja yang sudah diprogramkan				
48	Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan				
49	Saya menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi kemauan belajar peserta didik				
50	Saya aktif melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK)				
<b>Keikutsertaan Dalam Forum Ilmiah</b>					
51	Saya mengikuti kegiatan workshop untuk proses pengembangan diri.				
52	Saya mengikuti diklat peningkatan mutu kinerja atau pengembangan karir				
53	Saya mengikuti seminar pendidikan minimal sekali dalam setahun				
54	Saya menjadi anggota kelompok kerja guru (KKG) sebagai wadah untuk proses pengembangan diri				













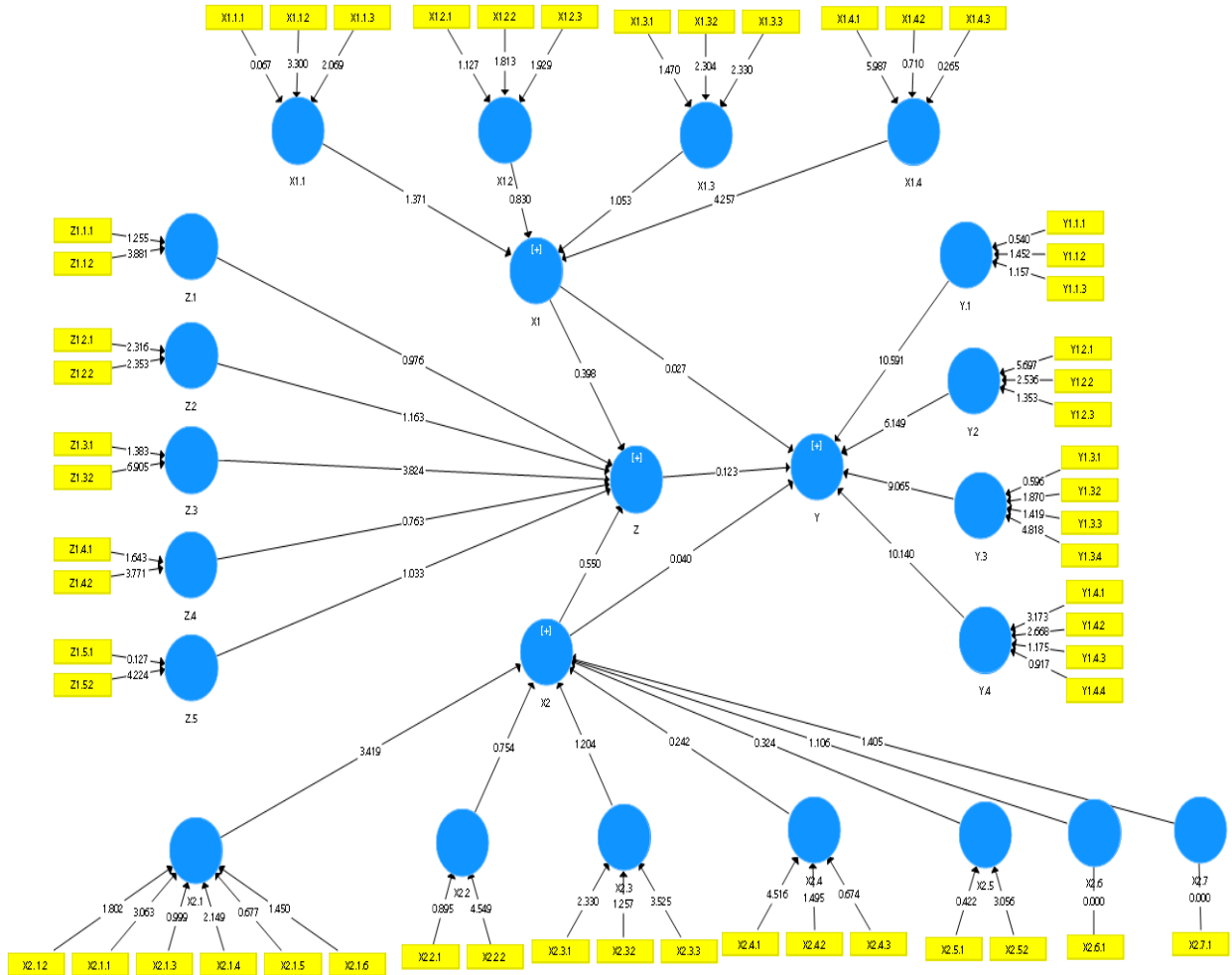
### VARIABEL PRODUKTIVITAS KERJA

RESPONDEN	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.3.4	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.4.4	TOTAL
1	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	63
2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
3	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	59
4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	61
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	64
6	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	53
7	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	53
8	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	61
9	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	53
10	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	53
11	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	54
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	55
13	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	49
14	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	48
15	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	48
16	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	50
17	5	5	4	5	3	4	3	3	4	3	4	5	5	4	57
18	5	5	4	5	3	4	3	3	4	3	4	5	5	4	57
19	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	47
20	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	53
21	4	4	4	2	2	5	4	2	4	3	2	2	2	5	45
22	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	51
23	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	40
24	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	55
25	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	47
26	4	4	4	3	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	50
27	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	49
28	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	47
29	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	66
30	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	67
31	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	66
32	5	5	5	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	59
33	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	57
34	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	68
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	58
36	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	68
37	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	64
38	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	58
39	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	59
40	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	61
41	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	67
42	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
43	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	64
44	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	63
45	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	61

46	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	60
47	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	63
48	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	62
49	5	4	5	5	5	3	3	3	5	4	5	5	5	62
50	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	4	5	4	56
51	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	62
52	4	5	5	4	4	3	4	4	2	2	3	3	5	53
53	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	67
54	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	65
55	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	3	4	4	59
56	4	5	4	4	4	5	3	3	5	4	4	3	4	57
57	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	60
58	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	60
59	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	59
60	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68
61	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	64
62	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	65
63	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	62
64	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	58
65	4	4	4	5	5	5	4	3	5	3	4	5	4	59
66	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	62
67	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	56
68	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	58
69	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	65
70	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	57
71	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	60
72	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	66
73	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	60
74	4	4	4	5	5	3	4	3	3	4	2	5	5	56
75	4	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	61
76	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	66
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
78	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	60
79	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	56
80	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
81	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
82	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	62
83	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	59
84	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	62
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	59
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
87	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
88	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	59
89	5	4	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	58
90	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	60

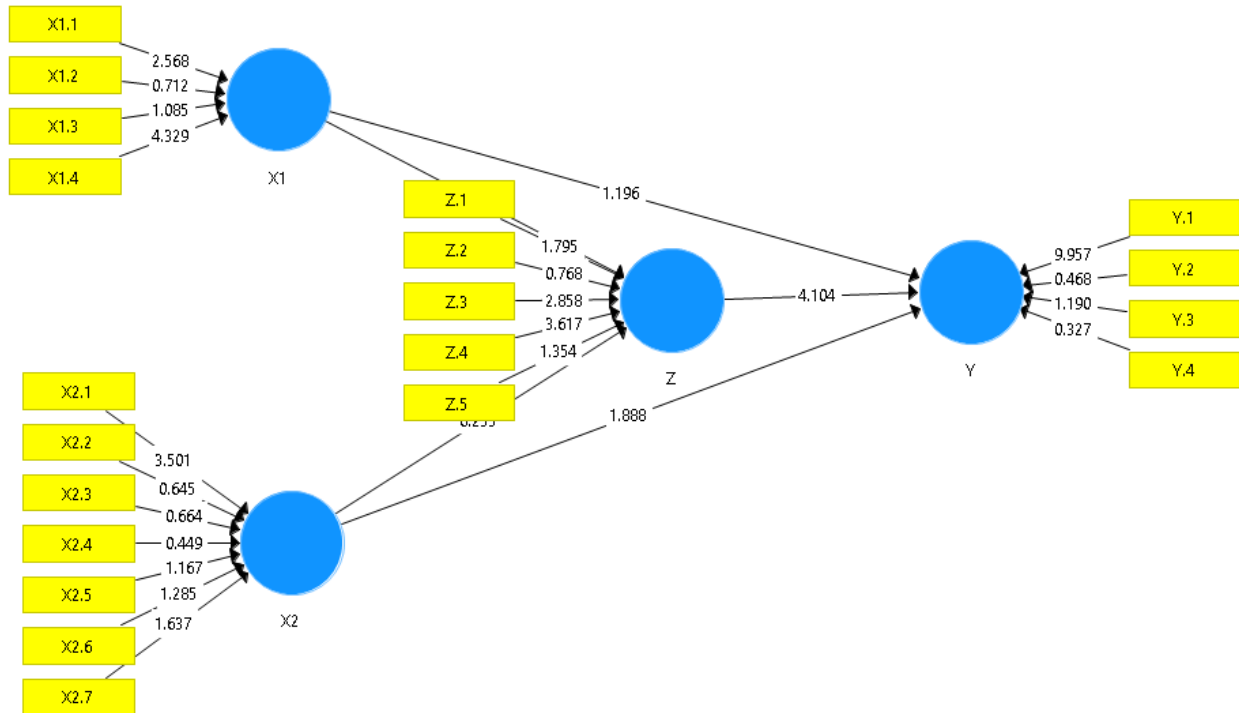
LAMPIRAN: 3

Nilai Outer dan Inner Model Run I  
 Dengan Aplikasi PLS pada Tahapan Second Order



## LAMPIRAN 4:

**Nilai Outer dan Inner Model pada Run II  
Dengan Aplikasi PLS pada Tahapan Firts Order**



## LAMPIRAN 5:

## SURAT IZIN PENELITIAN



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

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

Nomor : B-076/Ps/HM.01/05/2021  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

04 Mei 2021

Kepada  
Yth. Kepala MAN 1 Aceh Tengah

di Tempat

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb*

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Nopa Seri Jaya  
NIM : 19710036  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Wahid Murni, M.Pd, Ak.  
2. Dr. Muhammad Amin Nur, M.A  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Aceh Tengah

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

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb*

Direktur,  
  
Umi Sumbulah









**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN ACEH TENGAH**

Jalan Takengon – Bireuen, Pays Tumpi Telp/Fax (0643) 21366, Takengon 24551

e-mail : [kabacehtengah@kemenag.go.id](mailto:kabacehtengah@kemenag.go.id)

Nomor : B-~~913~~ /Kk.01.09/4/PP.00.4/05/2021

20 Mei 2021

Sifat : Biasa

Lampiran :-

Hal : *Pengantar Penelitian (Research)*

Yth, Kepala Madrasah Aliyah Negeri Aceh Tengah

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Dengan hormat, sehubungan dengan surat Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor: B-076/Ps/HM.01/05/2021, tanggal 04 Mei 2021 hal penelitian (*Research*) untuk mengumpulkan data penyusunan Skripsi :

Nama : Nopa Seri Jaya  
 NIM : 19710036  
 Semester : V (Lima)  
 Jurusan : Pendidikan Islam/Megister Manajemen Pendidikan Islam  
 Judul : *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Keputusan Kerja dan Dampaknya pada Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Aceh Tengah.*

Bersama ini kami sampaikan kepada saudara bahwa pihak kami tidak berkeberatan Mahasiswi tersebut di atas untuk melaksanakan penelitian di madrasah yang saudara pimpin dengan catatan:

1. Tidak mengganggu proses belajar mengajar.
2. Setelah yang bersangkutan selesai melaksanakan penelitian agar membuat Resume/kesimpulan singkat dari hasil penelitiannya.
3. Tanpa angka 2 diatas, supaya saudara tidak mengeluarkan surat keterangan selesai penelitian.

Demikian kami sampaikan atas perhatian dan bantuannya terima kasih.



Tembusan :

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Saudari Nopa Seri Jaya.



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 ACEH TENGAH**  
 Jalan Lebe Kader Kemili Takengon Telp. 0643-21614  
 Email : [man1takengon@gmail.com](mailto:man1takengon@gmail.com) Homepage : [www.man1takengon2013.wordpress.com](http://www.man1takengon2013.wordpress.com)

Nomor : B- 260/Ma.09.03/PP.00.4/05/2021  
 Lamp : -  
 Hal : Penelitian

Takengon, 27 Mei 2021

Kepada  
 Yth. Direktur Universitas Islam Negeri Maulana Malik  
 Ibrahim Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, sehubungan dengan surat Direktur Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor: B-076/Ps/HM.01/05/2021, Tanggal 04 Mei 2021 hal Penelitian (Research) dan Surat Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tengah Nomor : B-978/Kk.01.09/4/PP.00.4/05/2021 tanggal 20 Mei 2021, hal tersebut diatas, bersama ini kami sampaikan bahwa :

Nama	: Nova Sri Jaya
NIM	: 19710036
Jurusan/Prodi	: Pendidikan Islam/ Megester Manajemen Pendidikan Islam
Semester	: V (Lima)

Benar nama yang tersebut diatas telah melakukan penelitian atau pengumpulan data pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Tengah dengan Judul : **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Keputusan Kerja dan Dampaknya pada Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Tengah"**.

Demikian surat ini dibuat dengan sebenarnya semoga dapat dipergunakan seperlunya dan atas kerja sama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Plh. Kepala Madrasah  
  
 Salwa Husna





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 ACEH TENGAH**  
**KABUPATEN ACEH TENGAH**

Jln. MAN 2 Takengon Telp/Faksimel (0643) 21246

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

Nomor : B- 171 /Ma.09.03 /PP.00.6/5/2021

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Aceh Tengah menerangkan sbb:

Nama : NOPA SERI JAYA  
 NIM : 1971 0036  
 Semester : IV ( Empat )  
 Jurusan Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
 Fakultas : Tarbiyah

Benar nama tersebut diatas telah melakukan Penelitian Pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Aceh Tengah dengan Judul \* *Pengaruh kepemimpinan Transpormasional Budaya Organisasi Terhadap kepuasan kerja dan Dampaknya pada Produktivitas Kerja guru Di madrasah Aliyah Negeri 2 Aceh Tengah* iSejak Tanggal 20 Mei 2021

Demikian surat keterangan di buat,dengan sebenarnya, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Takengon, 24 Mei 2021  
 Kepala



Ihsan Fahri.S.Ag.M.Pd  
 NIP.197201161994021 002



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN ACEH TENGAH**  
**MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 ACEH TENGAH**  
 Jl. Takengon Isaq KM. 6,5 Telp (0643) 7426398  
 TAKENGON-24561

**SURAT KETERANGAN PENYELESAIAN PENELITIAN**

Nomor : B-086/Ma.01.03/PP.00.6/05/2021

Kepada  
 Yth. Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim  
 Malang

**Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

Dengan Hormat sehubungan dengan surat dari Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang Nomor: B-076/Ps/HM.01/05/2021 Tanggal 4 Mei 2021 perihal Penelitian (Research) sebagaimana tersebut diatas, bersama ini kami sampaikan bahwa :

N a m a : NOPA SERI JAYA  
 N I M : 19710036  
 Program Study : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Benar nama tersebut diatas telah melakukan penelitian atau pengumpulan data pada Madrasah Aliyah Negeri 3 Aceh Tengah mulai Tanggal, 20 s/d 25 Mei 2021, dalam Rangka pembuatan Tesis dengan judul :

***"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan kerja dan Dampaknya Pada Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Aceh Tengah"***

Demikian surat ini dibuat dengan sebenarnya semoga dapat dipergunakan seperlunya dan atas kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Pegasing, 27 Mei 2021  
 Kepala Madrasah



Walid

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



**Nama** : Nopa Seri Jaya  
**NIM** : 19710036  
**Alamat** : Desa Blang Kekumur, Kecamatan Celala  
 Kab. Aceh Tengah

**Tempat Tanggal Lahir** : Blang Kekumur, 20 September 1996

**Program Studi** : Magister Manajemen Pendidikan Islam

**No. Telp/Hp** : 0822-7224-6959

**Riwayat Pendidikan** :

1. SD N 3 Celala : 2008
2. SMP N 5 Takengon, : 2011
3. SMA N 3 Takengon, : 2014
4. S1 Manajemen Pendidikan Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh : 2018
5. S2 Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang : 2021

Malang, 5 Juli 2021

*Nopa Seri Jaya*

**Nopa Seri Jaya**  
**NIM: 18710020**