

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU SMPN 2 PLERED
CIREBON**

SKRIPSI



Oleh :
Muhammad Iqbal
(13410102)

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2019

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU SMPN 2 PLERED
CIREBON**

SKRIPSI

Diajukan kepada:
Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh
gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)

Oleh :
Muhammad Iqbal
NIM. 13410102

**JURUSAN PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2019

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU SMPN 2 PLERED
CIREBON**

SKRIPSI

Oleh :
Muhammad Iqbal
NIM. 13410102

**Telah Disetujui Oleh :
Dosen Pembimbing**


Dr. Endah K. Purwaningtyas, M. Psi, Psikolog
NIP. 19750514 200003 2 003

**Mengetahui
Dekan Fakultas Psikologi
UTN Maulana Malik Ibrahim Malang**



Dr. Sri Mahmudah, M. Si.
NIP. 1966061029199403 2 001

HALAMAN PENGESAHAN

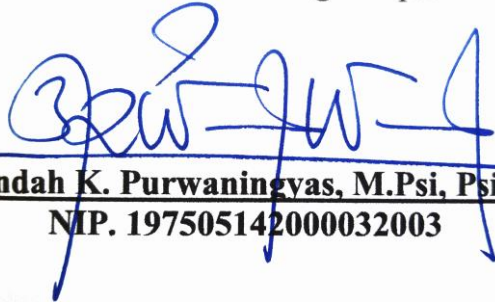
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU SMPN 2 PLERED
CIREBON**

SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan penguji dan dinyatakan diterima sebagai
salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)
Pada tanggal, 24 Juni 2019

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing Skripsi



Dr. Endah K. Purwaningyas, M.Psi, Psikolog
NIP. 197505142000032003

Penguji utama



Dr. Fathul Lubabin Nuqul, M.Psi
NIP. 197605122003121002

Ketua Penguji



Rika Fuaturosida, S.Psi, MA
NIP. 1983042920160801038

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Drs. Siq. Mahmudah, M. Si.
NIP. 19671029199403 2 001

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Iqbal

NIM : 13410102

Fakultas : Psikologi

Dengan ini Saya menyatakan bahwa skripsi berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Motivasi Kerja Guru SMPN 2 Plered Cirebon adalah benar karya Saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini Saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis Saya kepada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Malang, 24 Juni 2019



MUHAMMAD IQBAL
NIM 13410102

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Melakukan sesuatu kemudian gagal lebih baik daripada gagal melakukan sesuatu”

Karya ini penulis persembahkan untuk kedua orang tua

Abi Antosa dan Umi Eer Eryani

Atas segala doa, dukungan, dan kasih sayang selalu di berikan selama ini

Serta untuk para sahabat yang selalu menemani perjuanganku

KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji syukur atas rahmat dan karunia Allah *Subhanahu Wa Ta'ala*, Tuhan semesta alam, yang senantiasa melimpahkan rizqi-Nya berupa iman, kesehatan, keselamatan, semangat, harapan. Sehingga peneliti mampu menyelesaikan tugas akhir ini.

Tak lupa peneliti juga mengucapkan shalawat serta salam yang tercurahlimpahkan kepada junjungan Nabi Besar Muhammad *Shallallahu 'alaihi wa sallam*, Nabi akhir zaman yang membawa kesempurnaan agama islam, serta keluarganya, sahabatnya, pengikutnya yang setia hingga akhir zaman.

Atas rahmat dan karunia Allah kemudian berlandaskan suri tauladan Nabi Muhammad, peneliti dapat mengambil pelajaran hidup untuk menjadi individu yang bermanfaat bagi keluarga dan masyarakat dengan cara menuntut ilmu yang bermanfaat. Sehingga dari menuntut ilmu itulah peneliti dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Guru SMPN 2 Plered Cirebon”**

Penelitian ini disusun tidak terlepas dari sumbangsih pemikiran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti dengan segenap kerendahan hati merasa wajib untuk menyampaikan ucapan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang telah membantu, yaitu:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Dr. Siti Mahmudah, M.Si selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

3. Dr. Endah K. Purwaningtyas, M. Psi, Psikolog selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan masukan, saran, serta meluangkan waktunya untuk melakukan bimbingan dalam penulisan skripsi
4. Dr. Rifa Hidayah, M.Si, Dr. Retno Mangestuti, M.Si, Muallifah, S.Psi, MA, Fuji Astutik, M.Psi.,Psikolog, Fuji Astutik, M.Psi.,Psikolog selaku *expert* yang sudah membantu dalam proses validasi angket
5. Mas Zulfikar selaku petugas (BAK) Bagian Akademik Kemahasiswaan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah membantu melancarkan jalannya proses skripsi
6. Kedua orang tua saya Bapak Antosa dan Ibu Eer Eryani yang selalu mendukung, memberikan semangat, serta mendoakan dengan tulus tanpa henti
7. Teman-teman yang telah membantu dan mendukung saya dalam menyelesaikan skripsi
8. Guru-guru SMPN 2 Plered Cirebon yang telah meluangkan waktunya untuk berpartisipasi
9. Serta seluruh civitas akademik dan seluruh pihak yang ikut andil dalam proses pembuatan laporan penelitian skripsi

Malang, 24 Juni 2019

Muhammad Iqbal

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN MOTTO dan PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
ABSTRAK.....	xii
 BAB I : PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Permasalahan	14
C. Tujuan Penelitian.....	14
D. Manfaat Penelitian.....	15
 BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....	 16
1. Gaya Kepemimpinan.....	16
1.1 Pengertian Kepemimpinan.....	16
1.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan	17
1.3 Gaya Kepemimpinan Transformatif	20
1.4 Aspek Gaya Kepemimpinan Transformatif.....	22
1.5 Gaya Kepemimpinan dalam perspektif islam	25
2. Motivasi Kerja.....	29
2.1 Pengertian Motivasi Kerja	29
2.2 Tujuan Motivasi Kerja	31
2.3 Teori-teori Motivasi Kerja	32
2.4 Metode Motivasi Kerja	39
2.5 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	39
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Motivasi Kerja Guru.....	41
4. Hipotesis.....	45
 BAB III : METODE PENELITIAN.....	 46
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	46
B. Vaiael Penelitian Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	47
C. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling.....	50
D. Sumber Data.....	52
E. Teknik Pengumpulan Data	53
F. Instrumen Penelitian	54

G. Uji Validitas dan Reliabilitas	57
H. Teknik Analisi Data dan Uji Hipotesis	69
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	73
A. Pelaksanaan Penelitian	73
1. Gambaran Lokasi Penelitian	73
2. Visi, Misi, Strategi dan Tujuan Sekolah	73
3. Waktu Penelitian	74
4. Jumlah Subyek Penelitian beserta Alasan Menentukan Jumlah	74
5. Jumlah Subyek yang Datanya dianalisis	75
6. Prosedur dan Administrasi Pengambilan Data.....	75
7. Hambatan yang dijumpai dalam Pelaksanaan Penelitian.....	76
B. Pemaparan Hasil Penelitian.....	77
1. Hasil Uji Asumsi.....	77
a. Uji Normalitas	77
b. Uji Linearitas.....	78
2. Deskripsi Data.....	79
a. Karakteristik Subyek	79
b. Skor Hipotetik	81
c. Deskripsi Kategorisasi Data	85
3. Uji Hipotesis	89
a. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Guru	89
b. Analisis Pengaruh setiap Aspek Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Guru.....	92
4. Aspek Utama Pembentuk Variabel.....	94
a. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	94
b. Variabel Motivasi Kerja	95
C. Pembahasan	96
1. Tingkat Gaya Kepemimpinan Transformasional Subyek... ..	96
2. Tingkat Motivasi Kerja Subyek	102
3. Tingkat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Guru SMPN 2 Plered Cirebon.....	110
Bab V KESIMPULAN DAN SARAN.....	113
A. Kesimpulan.....	113
B. Saran.....	114
DAFTAR PUSTAKA.....	117
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	121

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Teknik Penskoran angket	46
Tabel 3.2	Instrumen Penelitian Gaya Kepemimpinan Transformasioanl	51
Tabel 3.3	Instrumen Penelitian Motivasi Kerja.....	52
Tabel 3.4	Kriteria Penilaian Tanggapan Ahli.....	54
Tabel 3.5	Daftar Nama Ahli Panel <i>Content Validity Ratio</i>	55
Tabel 3.6	<i>Blueprint</i> Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	56
Tabel 3.7	<i>Blueprint</i> Skala Motivasi Kerja.....	57
Tabel 3.8	<i>Blueprint</i> Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional setelah Proses CVR dan Uji Keterbacaan	60
Tabel 3.9	<i>Blueprint</i> Skala Motivasi Kerja setelah Proses CVR dan Uji Keterbacaan.....	61
Tabel 3.10	Validitas Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional	62
Tabel 3.11	Validitas Skala Motivasi Kerja	62
Tabel 3.12	Rumus Kategorisasi.....	66
Tabel 3.13	Pedoman untuk Memberikan Interpretasi	69
Tabel 4.1	Hasil Uji Normalitas.....	74
Tabel 4.2	Hasil Uji Linearitas	75
Tabel 4.3	Karakteristik Guru Berdasarkan Usia	75
Tabel 4.4	Karakteristik Guru Berdasarkan Jenis Kelamain	76
Tabel 4.5	Karakteristik Guru Berdasarkan Masa Bekerja.....	77
Tabel 4.6	Data Mean & SD Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	78
Tabel 4.7	Data Mean & SD Motivasi Kerja Guru.....	80
Tabel 4.8	Kategorisasi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	81
Tabel 4.9	Frekuensi dan Prosentase Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	81
Tabel 4.10	Kategorisasi Variabel Motivasi Kerja	83
Tabel 4.11	Frekuensi dan Prosentase Tingkat Motivasi Kerja Guru	84
Tabel 4.12	ANOVA	85
Tabel 4.13	<i>Model Summary</i>	86
Tabel 4.14	<i>Coefficients</i>	87
Tabel 4.15	<i>Coefficients</i>	88
Tabel 4.16	<i>Coefficients Correlation</i>	88
Tabel 4.17	Hasil Pengaruh Setiap Aspek Gaya Kepemimpinan Transformasional	89
Tabel 4.18	Aspek Pembentuk Gaya Kepemimpinan Transformasional	90
Tabel 4.19	Aspek Pembentuk Motivasi Kerja Guru	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Diagram Tingkat Gaya Kepemimpinan Transformasional	82
Gambar 4.2 Diagram Tingkat Motivasi Kerja	85

ABSTRAK

Abstrak: Muhammad Iqbal (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Guru SMPN 2 Plered Cirebon.

Pembimbing : Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi, Psikolog

Motivasi kerja merupakan salah satu hal penting yang harus dimiliki seorang guru saat berada di lingkungan sekolah. Maka dari itu setiap guru dituntut untuk memiliki semangat dan profesionalitas dalam menjalankan tugasnya agar optimal dalam mencapai tujuan sekolah, salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru adalah gaya kepemimpinan transformasional. Tujuan dari penelitian ini adalah ; 1) untuk mengetahui tingkat gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, 2) untuk mengetahui tingkat motivasi kerja guru dan 3) untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang dilakukan pada para guru di SMPN 2 Plered Cirebon yang berjumlah 52 orang dengan metode *total sampling*. Sementara pengumpulan datanya dilakukan menggunakan dua skala, yaitu skala gaya kepemimpinan transformasional dan skala Motivasi kerja. Analisis data yang digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja adalah analisis regresi linier sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas guru SMPN 2 Plered memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi dengan prosentase 84.6% yang berjumlah 44 orang. Analisis data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja dengan nilai $sig = 0,031$ atau $p < 0,05$. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh 15.6% terhadap motivasi kerja guru SMPN 2 Plered dengan melihat nilai R square 0,156. Aspek yang paling utama dalam membentuk gaya kepemimpinan transformasional adalah perhatian individu dengan nilai korelasi yaitu 0.355 dan aspek pembentuk utama motivasi kerja adalah eksistensi dengan nilai korelasi 0.373.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja

التجريد

محمد إقبال, 2019, تأثير أسلوب القيادة التحويلية على تحفيز عمل المعلم في المدرسة الثانوية الحكومية 2
بفليريد شيربون

المشرف : الدكتور إينداه كورنياواتي فوروانينيتيس الماجستير العالم النفس

الدافع العمل هو أحد الأشياء المهمة التي يجب أن يمتلكها المعلم أثناء وجوده في بيئة المدرسة. فلذلك, يطلب من كل معلم أن يكون لديه الحماس و الكفاءة المهنية في أداء واجباته حتى يكون هو الامثل في تحقيق الأهداف المدرسية. و من أحد العوامل التي تؤثر على تحفيز عمل المعلم هو أسلوب القيادة التحويلية. و الغرض من هذا البحث هو ؛ 1. لمعرفة مستوى أسلوب القيادة التحويلية للمدير, 2. لمعرفة مستوى الدافع لعمل المعلم, 3. لمعرفة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على تحفيز عمل المعلم.

هذا البحث هو البحث الكمي الذي أجري على المعلمين في المدرسة الثانوية الحكومية 2 بفليريد شيربون بعدد 52 شخصا, بطريقة أخذ العينات الإجمالية. ويستخدم جمع بياناته بمقياسين, مقياس أسلوب القيادة التحويلية و مقياس تحفيز العمل. و تحليل البيانات المستخدمة لإختبار تأثير أسلوب القيادة التحويلية على تحفيز العمل هو تحليل الانحدار الخطي البسيط.

نتيجة البحث تدل على أن أغلبية المعلم في المدرسة الثانوية الحكومية 2 بفليريد شيربون لديهم مستوى عال من التحفيز العمل بالنسبة المئوية 84.6% بعدد 44 شخصا . وتحليل البيانات تدل على أن أسلوب القيدة التحويلية يؤثر على رضا الرفاف بقيمة $sig : 0,031$ او $p : > 0,05$. أسلوب القيادة التحويلية يؤثر 15.6% على تحفيز عمل المعلم في المدرسة الثانوية الحكومية 2 بفليريد شيربون بنظر قيمة $R Square : 0,156$. الجانب الأكثر أهمية في تشكيل نمط القيادة التحويلية هو اهتمام الفرد بقيمة ارتباط من 0.355 والجانب الرئيسي في تشكيل الدافع العمل هو وجود مع قيمة الارتباط من 0.373.

مفتاح الرموز : أسلوب القيادة التحويلية, تحفيز عمل المعلم

ABSTRACT

Abstract: Muhammad Iqbal (2019) The Influence of Transformational Leadership Style on Work Motivation Teacher at State Junior High School 2 Plered Cirebon.

Mentor : Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi, Psikolog

Work Motivation is one of the important things a teacher should have while in a school environment. Therefore, every teacher is required to have a passion and professionalism in carrying out his duty to be optimal in achieving the objectives of the school, one of the factors that affects the motivation of work of the teacher is a style of transformational leadership. The purpose of this research is; 1) to know the level of the Transformational leadership style of the headmaster, 2) to know the level of the work motivation of the teacher and 3) to know the influence of Transformational leadership style on the work motivation of teacher.

This research is a quantitative study conducted in the teachers at SMPN 2 Plered Cirebon which amounted to 52 people with a total sampling method. While the data collection is carried out using two scales, namely the scale of the transformational leadership style and the work motivation scale. The data analysis used to test the influence of transformational leadership styles against work motivation is a simple linear regression analysis.

The results showed that the majority of SMPN 2 Plered teachers had a high level of work motivation with a percentage of 84.6% which amounted to 44 people. Data analysis shows that transformational leadership styles have an influence on work motivation with the value of $\text{sig} = 0.031$ or $P < 0.05$. The Transformational leadership style has a 15.6% influence on the work Motivai of SMPN 2 Plered teachers by looking at the value of R square 0.156. The most important aspect in forming a transformational leadership style is the individual's attention with a correlation value of 0.355 and the main forming aspect of work motivation is existence with a correlation value of 0.373.

Keyword: *Transformational leadership style, work motivation*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sekolah merupakan lembaga formal yang menyelenggarakan proses pendidikan. Sekolah sebagai organisasi membutuhkan pengelolaan yang baik dan profesional agar tujuan dari pendidikan tercapai. Untuk mewujudkan tujuan pendidikan, semua komponen harus dioptimalkan, yaitu tenaga pendidik dan kependidikan, siswa, kurikulum, humas, fasilitas, keuangan, serta tatalaksananya.

Sekolah sebagai lembaga formal yang menyelenggarakan pendidikan memiliki kemampuan untuk mengembangkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikannya, serta mendayagunakan seluruh potensi yang ada di sekolah, baik potensi yang berasal dari dalam sekolah itu sendiri maupun yang berasal dari luar sekolah.

Salah satu potensi yang ada di dalam sekolah adalah motivasi kerja guru. Menurut Gibson mengemukakan bahwa motivasi adalah kekuatan-kekuatan yang bekerja pada seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi adalah dorongan yang timbul dari dalam seseorang untuk menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai kepuasan (Gibson *et al*, 1997). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi bukanlah suatu hal yang dapat diamati, melainkan suatu hal yang dapat disimpulkan melalui perilaku yang tampak. Setiap kegiatan yang dilakukan seseorang didorong oleh suatu

kekuatan dari dalam diri orang tersebut. Kekuatan pendorong ini disebut motivasi.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Hal ini disebabkan setiap anggota organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis dan berkembang atas dasar proses belajar sebagai hasil dari pengalaman. Pimpinan suatu organisasi atau perusahaan harus mengetahui apa yang menjadi motivasi para karyawan atau bawahannya karena faktor ini yang akan menentukan jalannya organisasi dalam mencapai tujuan.

Motivasi dapat ditimbulkan oleh faktor internal dan eksternal, tergantung darimana suatu kegiatan dimulai. Motivasi internal berasal dari diri seseorang sebagaimana yang telah dijelaskan oleh teori hirarki kebutuhan Maslow dan teori ERG Alderfer. Motivasi eksternal sebenarnya dibangun di atas motivasi internal dan tergantung pada anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan organisasi atau manajer dalam memotivasi bawahan.

Motivasi dapat memberikan energi yang dapat menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan gairah kebersamaan. Oleh karena itu kinerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan moral (karyawan), tetapi motivasi karyawan juga merupakan faktor yang bahkan lebih penting bagi keberhasilan suatu organisasi atau sekolah.

Sekolah dapat dikatakan berhasil dan sukses apabila di dalamnya

terdapat seseorang yang mampu menjadi penggerak dan mempengaruhi serta bertanggung jawab dalam mengevaluasi dirinya dan bawahannya, dalam hal ini adalah seorang pemimpin. Sudarmanto (2009) menyatakan, “Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi”. ketercapaian mutu dan tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan pemimpin. Wahjosumidjo (2011) menyatakan, “Pemimpin sekolah adalah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap staf dan para siswa, pemimpin sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugas”. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan pemimpin dalam suatu sekolah dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan dan menentukan keberhasilan suatu sekolah. Kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Siagian (2006) mengatakan bahwa peranan pejabat pimpinan organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan pendapat ini, maka tujuan atau keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh seorang pemimpin.

Setiap pemimpin harus dapat memberikan arahan kepada bawahannya seperti bagaimana membangun komitmen organisasi, memotivasi bawahan, menciptakan lingkungan kerja, dan hubungan kerja yang harmonis dengan bawahan guna meningkatkan produktivitas dan kinerjanya. Seperti yang dikatakan Day dan Lord, tidak terlalu diragukan bahwa sukses suatu organisasi, atau setiap kelompok dalam organisasi sangat tergantung pada kualitas pimpinan, apakah dalam bisnis, pemerintahan, pendidikan, kedokteran, atau agama (Robbins, 2006).

Menurut Dubrin (2006: 3), mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis positif yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Seorang yang memimpin di sekolah yaitu kepala sekolah. Kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dengan murid yang menerima pelajaran.

Peran kepala sekolah sangatlah penting karena seorang pemimpin harus bisa mengoptimalkan bawahannya demi mencapai tujuan organisasi.

Kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan sekolah. Hal ini merupakan salah satu cara seorang pemimpin dalam memimpin.

Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada bawahannya. Menurut Hasibuan (2007:170) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mereka mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu dari gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut Robbins (2006) gaya kepemimpinan transformasional merupakan tindakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan besar dalam mempengaruhi sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi, tujuan dan strategi organisasi. Dalam melaksanakan kepemimpinannya, kepemimpinan transformasional menurut Robbins memiliki beberapa macam karakteristik, yaitu (1) kharisma: memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek, dan kepercayaan, (2) inspirasi : mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya,

mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana, (3) rangsangan intelektual: menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang diteliti, (4) pertimbangan yang diindividualkan: memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih, menasehati.

Menurut pemaparan di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional mampu membawa organisasi menuju kinerja yang lebih tinggi. Iklim dan akibat yang ditimbulkan dari kepemimpinan transformasional adalah meningkatkan motivasi kerja, antusiasme, komitmen, kepuasan kerja, kesejahteraan, dan kesehatan bawahan.

Bass dan Avolio (dalam Yulk, 2006) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih peka akan pentingnya nilai dari hasil-hasil pekerjaan dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Dengan menggunakan kepemimpinan transformasional proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi terarah dan memberi kepercayaan kepada pihak yang dipimpin untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah di SMPN 2 Plered Cirebon adalah gaya kepemimpinan transformasional, hal ini dapat diketahui dari kebiasaan kepala sekolah yang mengumpulkan para guru di pagi hari setiap dua kali dalam seminggu untuk memberikan arahan dan motivasi, dalam memberikan arahannya, kepala sekolah juga terkadang menyelipkan harapan dan prestasi yang tinggi untuk para siswa sehingga

para guru diminta untuk bekerja lebih demi mencapai tujuan sekolah (hasil wawancara, 31/01/2019). Kepala sekolah di SMPN2 Plered juga dihormati baik oleh guru-guru maupun siswanya hal ini dilakukan dengan cara memberi sapa dan salam saat bertemu, serta guru meminta izin ketika ingin meninggalkan sekolah saat masih jam kerja (hasil wawancara, 31/01/2019).

Hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti juga menunjukkan bahwa para guru disana terlihat sangat menghormati kepala sekolah, hal ini diketahui dari sikap para guru yang ramah dan sopan terhadap kepala sekolah serta berbicara lebih santun daripada dengan rekan kerjanya (hasil observasi, 31/01/2019).

Berdasarkan hasil observasi lanjutan di SMPN 2 Plered (12-15/04/2019) memperkuat gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan kepala sekolah, hal ini terlihat bahwa kepala sekolah sedang memberikan hadiah atau penghargaan kepada beberapa guru yang memiliki prestasi lebih di bandingkan guru-guru lain berupa jaket. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kepala sekolah memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi merupakan sebuah inspirasi yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugasnya, dengan adanya *reward* yang diberikan kepala sekolah tersebut, maka guru-guru juga dapat mencontoh hal tersebut untuk diperlakukan kepada murid-muridnya, hal tersebut merupakan indikator dari salah satu gaya kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah di SMPN 2 Plered juga

tidak hanya memiliki kriteria inspirasional, melainkan juga inovatif. Hal ini diketahui dari observasi yang dilakukan oleh peneliti melihat bahwa murid kelas X sedang melakukan ujian menggunakan *handphone* mereka. Saat di tanyakan kepada guru yang mengajar mengapa murid-murid memegang *handphone* padahal sedang ujian. Hal ini merupakan salah satu ide dari kepala sekolah yaitu ujian berbasis online. Hal ini dilakukan karena pada zaman milenial ini hampir setiap siswa sudah memegang gadget android, hal inilah yang dimanfaatkan kepala sekolah untuk mempermudah siswa dan guru serta menyeimbangkan antara pendidikan dengan perkembangan zaman (hasil observasi 14/04/2019).

Tugas seorang pemimpin tidaklah mudah, untuk meningkatkan produktivitas ada beberapa faktor yang harus diperhatikan, salah satunya adalah dalam memotivasi individu bekerja agar menghasilkan kinerja yang diharapkan. Setiap individu memiliki kejenuhan dalam melaksanakan tugasnya. Untuk menghindari kejenuhan tersebut perlu adanya motivasi untuk meningkatkan produktivitas baik secara internal maupun secara eksternal karena motivasi kerja bawahan salah satunya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seseorang dalam memimpin.

Menurut Thoha (2005: 137) menyatakan bahwa, hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja sangat erat, dimana gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja. Kunci untuk memotivasi karyawan adalah mengetahui dan memahami apa yang memotivasi mereka serta mengerti kebutuhan mana yang belum terpenuhi dan kebutuhan yang

sudah terpenuhi.

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan kepada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Dengan demikian kepemimpinan transformasional akan dapat menciptakan kerjasama dan hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan sehingga akan mempengaruhi peningkatan motivasi kerja pegawai.

Bass (1998) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat terhadap atasannya, sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada apa yang biasa dilakukan.

Melalui pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang penting, terlebih lagi untuk membantu meningkatkan motivasi guru di sekolah terutama di SMPN 2 Plered Cirebon, hal ini dikarenakan kegiatan yang dilakukan monoton, maka perlulah seorang pemimpin mengetahui cara memotivasi bawahannya dan peduli terhadap apa yang terjadi pada bawahannya. Sikap tanggap dari pemimpin atas masalah-masalah yang dialami oleh bawahan akan menjadikan sarana kedekatan yang positif antara pemimpin dengan

bawahannya.

Konteks keberhasilan organisasi adalah adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahannya. Dimana hubungan itu dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya. Menurut Ghopal dan Chowdhury (2014) dalam jurnalnya mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan akan mempengaruhi motivasi bawahan dalam bekerja. Seorang bawahan dalam menjalankan pekerjaannya tidak akan selalu berjalan lancar, suatu saat pasti akan mengalami kejenuhan dan permasalahan yang membuat semangat kerjanya menurun disini peran pimpinan sangatlah menentukan agar dapat memberi dorongan sehingga bawahannya mampu kembali produktif.

Bass (1998) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat terhadap atasannya, sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada apa yang biasa dilakukan.

Dilihat dari penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa semakin baik seorang pemimpin dalam memimpin, maka akan semakin tinggi motivasi para bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini terbukti Dalam penelitian sebelumnya dari syaiyid (2013) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers). Hasil penelitian

menunjukkan pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. Kontribusi dari variabel bebas yang disertakan dalam persamaan regresi terhadap variabel terikat adalah sebesar 80,9%, sedangkan 19,1% lainnya disumbangkan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan kedalam persamaan ini.

Kemudian hasil penelitian yang dilakukan oleh Wagimo dan Djamaludin Ancok dengan judul Hubungan kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional (X) dengan motivasi bawahan (Y) dapat diketahui sebesar 0,559 dengan nilai koefisien signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi bawahan dengan taraf signifikansi yang kuat.

Penelitian lain dilakukan oleh Ariyani (2011) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dosen Pada Universitas yang Berada di Madiun. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional yang diproksikan dengan variabel pengaruh ideal, inspirasi, dorongan intelektual, dan pertimbangan yang bersifat individual berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.

Beberapa hasil penelitian di atas menunjukkan hasil bahwa adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan

motivasi kerja bawahan. Hal itu berarti suatu organisasi yang dipimpin oleh pemimpin transformasional, para bawahannya akan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Namun dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada salah satu guru di SMPN 2 Plered Cirebon mengatakan bahwa masih ada beberapa guru yang suka terlambat saat masuk kelas untuk mengajar, kemudian kurang memperhatikan siswanya, serta banyak diantara mereka yang masih terlambat dalam menyelesaikan administrasi keguruan. (Hasil wawancara 31/01/2019)

Keterlambatan guru untuk masuk kelas dikarenakan ruang kelas yang terasa panas serta kurangnya fasilitas seperti kipas angin atau AC dan juga ruangan kelas yang sempit dengan banyaknya siswa membuat suhu ruangan di kelas menjadi tambah panas, kemudian gaji guru honorer yang tidak sepadan dengan pekerjaan yang dilakukan, hal ini membuat para guru kurang bersemangat dan termotivasi untuk segera masuk ke kelas (Hasil wawancara 31/01/2019). Imbasnya, banyak siswa yang kurang mendapatkan perhatian dari segi pelajaran maupun prestasi. Hal ini ditandai dengan banyaknya siswa yang harus melakukan remedial setelah melakukan ujian akhir, hampir setengah siswa di beberapa mata pelajaran dalam setiap kelas bahkan ada yang hampir satu kelas harus mengikuti remedial pada satu mata pelajaran (Hasil wawancara 31/01/2019). Hal ini menandakan bahwa kurangnya guru dalam memperhatikan siswanya dalam hal pemahaman suatu mata pelajaran, seorang guru hanya mengajarkan apa yang perludijarkan tanpa meninjau kembali apakah siswanya sudah paham

dengan yang diajarkan atau belum.

Fenomena diatas menunjukkan bahwa pemimpin atau kepala sekolah di SMPN 2 Plered Cirebon kurang berhasil dalam mendayagunakan dan mengoptimalkan gaya kepemimpinan transformasionalnya sehingga sumber daya manusia yaitu guru-guru disana juga masih kurang efektif dalam bekerja.

Berangkat dari alasan tersebut peneliti ingin mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin mempengaruhi motivasi kerja guru, sehingga nantinya penelitian ini bisa dijadikan acuan untuk banyak pihak baik sekolah maupun perusahaan terutama mengenai gaya kepemimpinan transformasionalnya dan motivasi kerjanya.

Untuk itu peneliti tertarik ingin melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Guru SMPN 2 Plered Cirebon”.

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan Latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana tingkat gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMPN 2 Plered Cirebon?
2. Bagaimana tingkat motivasi kerja guru SMPN 2 Plered Cirebon?
3. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru SMPN 2 Plered Cirebon?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tingkat gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMPN 2 Plered Cirebon
2. Untuk mengetahui tingkat motivasi kerja guru SMPN 2 Plered Cirebon
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja Guru SMPN 2 Plered Cirebon

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih dalam pengembangan psikologi positif yang berkaitan dengan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja.
- b) Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja .

2.. Manfaat Praktis

a) Bagi Penulis

Penelitian ini dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan ilmiah khususnya dalam hal yang terkait dengan “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja”

b) Bagi Kepala Sekolah SMPN 2 Plered

Sebagai masukan dan pertimbangan untuk melihat faktor-faktor kepemimpinan yang dapat memotivasi kerja dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk memotivasi kerja bawahannya.

BAB II

TINJAUAN PUSAKA

1. Gaya Kepemimpinan

1.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut House (dalam Gary Yulk 2009:4) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Anoraga (1990: 2) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi. Dengan kata lain kepemimpinan dapat di artikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin.

Seorang pemimpin adalah orang yang memberi inspirasi, membujuk, mempengaruhi, dan memotivasi kerja orang lain. Kemampuan untuk memberi inspirasi orang lain adalah unsur tertinggi dari kepemimpinan. Seorang pemimpin harus punya daya tarik personal atau menjadi suri tauladan agar bisa menjadi inspirasi bagi orang lain. Membujuk adalah aspek penting lainnya dari seorang pemimpin.

Seorang pemimpin harus bisa mengubah pikiran bawahannya atau bertindak tegas (Dubrin,2006:10-11).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang atasan untuk memberi inspirasi, membujuk, mengajak, mempengaruhi, memotivasi bawahannya baik melalui komunikasi secara langsung maupun tidak langsung untuk membuat bawahannya secara sadar dan senang hati memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

1.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Menurut Hasibuan (2007:170) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mereka mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat lain dikemukakan oleh Kartono (2002: 62), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu.

Menurut Rivai (2008: 64) Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak atau tidak tampak oleh bawahannya. Sedangkan menurut Thoha (2013: 49) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang

digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku atau cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan membimbing bawahannya, baik yang tampak maupun tidak tampak untuk bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

a. Teori Kontigensi Kepemimpinan

Model kontigensi Fielder (Robbins, 2015) mengidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan mempunyai faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan dasar individu. Fielder mengasumsikan jika sebuah situasi mensyaratkan seorang pemimpin untuk berorientasi pada tugas dan orang yang ada dalam posisi kepemimpinan tersebut adalah yang berorientasi pada hubungan, salah satu situasi harus di modifikasi atau pemimpin harus digantikan untuk mencapai efektivitas yang optimal.

Fielder (Robbins, 2015) mengidentifikasi tiga dimensi kontigensi atau situasional yang meliputi :

1. Hubungan pemimpin-anggota adalah derajat kepercayaan diri, kepercayaan dan menghormati yang mana para anggota miliki dalam

diri pemimpin mereka.

2. Struktur tugas adalah keadaan yang mana penugasan pekerjaan dibuatkan prosedur (yaitu, terstruktur atau tidak terstruktur)
3. Kekuatan posisi adalah derajat dari pengaruh seorang pemimpin yang memiliki variabel kekuatan yang lebih seperti merekrut, memecat, disiplin, mempromosikan dan menaikkan gaji.

Dalam tiga variabel ini Fielder menyatakan bahwa semakin baik hubungan pemimpin dengan anggota maka semakin tinggi pula pekerjaan menjadi terstruktur, dan semakin kuat kekuatan posisi maka semakin tinggi kendali yang dimiliki oleh pemimpin.

b. Teori Kepemimpinan *Path Goal*

Teori ini dikembangkan oleh Robert House dalam Robbins (2015), yang menyatakan bahwa tugas dari pemimpin untuk membantu para pengikut dalam memperoleh tujuan mereka dan untuk menyediakan pengarahan atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sesuai dengan keseluruhan tujuan dari kelompok atau organisasi. Robert House dalam Robbins (2015) menggabungkan empat tipe atau gaya kepemimpinan yang utama, yaitu :

1. Kepemimpinan Direktif, Gaya ini serupa dengan gaya kepemimpinan otoriter lipit dan white. Bawahan mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka dan pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik. Tidak ada partisipasi dari bawahan.
2. Kepemimpinan Suportif. Gaya kepemimpinan ini memiliki sifat

ramah, mudah didekati dan menunjukkan perhatian tulus untuk bawahan.

3. Kepemimpinan Partisipatif. Pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan.
4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi. Pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik.

c. Teori pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader Member Exchange*)

Suatu teori yang mendukung penciptaan para pemimpin didalam kelompok dan diluar kelompok ; para bawahan dengan status didalam kelompok yang akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat perputaran pekerja yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional fokus pada konsep atribusi positif dalam pencapaian kinerja yang melebihi ekspektasi. Pemimpin transformasional mencapai tujuannya melalui peningkatan kepedulian terhadap pentingnya nilai yang harus diciptakan dalam membuat rencana pencapaian hasil dan mewujudkannya, menjalin hubungan yang baik di seluruh anggota tim, organisasi dan seluruh pemangku kepentingan serta dapat memilah antara kebutuhan dan keinginan yang perlu dicapai.

Sedangkan menurut Lensufii (2010: 81) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan-perubahan yang lebih baik menentang status quo dan aktif. Kepemimpinan transformasional juga dapat diartikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dan bernilai bagi suatu organisasi. Kemudian menurut Burns (dalam Dewi, 2012: 15) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya.

Kepemimpinan Transformasional juga dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang mampu mendukung pengikutnya untuk berpikir secara kreatif dengan menggunakan pendekatan yang baru, melibatkan pengikutnya dalam proses pengambilan keputusan, menginspirasi loyalitas pengikutnya dalam rangka mengembangkan potensi optimal dari pengikutnya (Bass & Avolio, 1994 dalam Elyatika). Selanjutnya Yukl (1998) mengatakan bahwa seorang pemimpin transformasional dapat memotivasi pengikutnya dengan tiga cara: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-

kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dan bernilai serta didasarkan pada pentingnya hubungan antara pemimpin dan bawahannya sehingga bawahannya merasa percaya, loyal dan memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi lebih tinggi melampaui harapannya.

1.4 Aspek Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berikut ini adalah empat aspek kepemimpinan transformasional menurut Bass & Avolio (1987) dalam Wagimo dan Djameludin Ancok:

a. Kharismatik (*attributed charisma*)

Kharismatik merupakan kekuatan yang besar yang dimiliki oleh pemimpin untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Seorang pemimpin memberikan visi dan *sense of mission*, menanamkan rasa bangga, mendapatkan *respect*, dan kepercayaan. Pemimpin transformasional terlihat kharismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan memberi semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan *sense of mission* yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih besar (*extra effort*) dalam mencapai

tujuan. Pengikut akan selalu berusaha menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin yang berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki *referent power*, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

b. Inspirational (*Inspirational Leadership*)

Pemimpin transformasional memberikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Perilaku pemimpin transformasional dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional menggunakan simbol-simbol dan seruan emosional yang sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual merupakan upaya pimpinan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru. Pemimpin transformasional menghargai ide-ide bawahan (*promote intelligence*), mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat, pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk memikirkan kembali cara-cara lama mereka dalam melakukan sesuatu atau untuk merubah masa lalunya dengan ide-ide dan

pemikirannya. Mereka juga didorong pengembangan rasionalitas serta didorong untuk mempertimbangkan cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya.

d. Perhatian Individu (*Individualized Consideration*)

Hal ini menyangkut pemberian perhatian pada pribadi, menghargai setiap perbedaan individual, memberi nasehat dan pengarahan. Seorang pemimpin transformasional memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap pengikutnya untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan pengikutnya. Perhatian secara individual merupakan identifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan monitoring dan pengarahan merupakan bentuk individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntunan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi, mengarahkan, dan menggerakkan pengikut kepada perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik dan inovatif untuk mencapai tujuan bersama dengan ditandai dengan empat komponen yaitu: kharismatik, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individu.

1.5 Gaya Kepemimpinan Transformasional Perspektif Islam

Pada dasarnya, kepemimpinan itu adalah amanah yang akan dipertanggungjawabkan disisi Allah SWT (Moeheriono, 2012: 418). Oleh karena itu, islam telah menggariskan beberapa kaedah yang berhubungan dengan kepemimpinan. Kaedah-kaedah tersebut dapat diringkas sebagaiberikut:

a. Kepemimpinan Bersifat Tunggal

Dalam khazanah politik islam, kepemimpinan negara itu bersifat tunggal. Tidak ada pemisahan, ataupun pembagian kekuasaan di dalam islam. Kekuasaan berada di tangan seorang khalifah secara mutlak. Seluruh kaum muslim harus menyerahkan loyalitasnya kepada seorang pemimpin yang sah. Mereka tidak diperbolehkan memberikan loyalitas kepada orang lain, selama khalifah yang absah masih berkuasa dan memerintah kaum Muslim dengan hukum Allah SWT. Dalam hal ini Rasulullah Saw bersabda:

وَمَنْ بَايَعَ إِمَامًا فَأَعْطَاهُ صَفَقَةً يَدِهِ وَ ثَمَرَةً قَلْبِهِ فَلْيُطِعهُ إِنْ اسْتَطَاعَ فَإِنْ جَاءَ آخِرُ يُنَازِعُهُ فَاضْرِبُوا
عُنُقَ الْآخِرِ

Artinya : “ siapa saja yang telah membai’at seorang imam (khalifah), lalu ia memberikan uluran tangan dan buah hatinya, hendaknya ia mentaatinya jika ia mampu. Apabila ada orang lain hendak merebutnya (kekuasaan itu) maka penggallah leher orang itu” [HR. Muslim]

b. Kepemimpinan Bersifat Universal

Kepemimpinan islam itu bersifat universal, bukan bersifat lokal maupun regional. Artinya kepemimpinan di dalam islam diperuntukkan untuk Muslim maupun Non Muslim. Sedangkan dari sisi konsep kewilayahan, Islam tidak mengenal batas wilayah negara yang bersifat tetap sebagaimana konsep kewilayahan negara bangsa. Batas wilayah Daulah Khilafah Islamiyyah terus melebar hingga mencakup seluruh dunia, seiring dengan aktifitas jihad dan futuhat. Al- Qur'an telah menjelaskan hal ini dengan sangat jelas. Allah SWT berfirman :

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ

Artinya : “Dan kami tidak mengutus kamu, melainkan kepada umat manusia seluruhnya sebagai pembawa berita gembira dan sebagai pemberi peringatan, tetapi kebanyakan manusia tiada mengetahuinya.”(Qs. Saba'[34]: 28)

c. Kepemimpinan Bersifat Manusiawi

Kepemimpinan di dalam islam bersifat manusiawi. Artinya, seorang pemimpin bukanlah orang yang bebas dari dosa dan kesalahan. Ia bisa salah dan lupa. Alias *tidak ma'shum* (tidak terbebas dari dosa). Untuk itu, syarat kepemimpinan dalam Islam bukanlah kema'shuman akan tetapi keadilan. Dengan kata lain, seorang pemimpin tidak harus ma'shum (bahkan tidak boleh meyakini ada pemimpin yang ma'shum). Akan tetapi cukup memiliki sifat adil.

Seorang pemimpin merupakan khalifah (pengganti) Allah SWT di muka bumi ini, maka dia harus bisa berfungsi sebagai kepanjangan tangan-Nya, karena Allah SWT merupakan *Rabb* semesta alam, yang berarti Dzat yang mentarbiyah seluruh alam.

Selanjutnya dibawah ini ada tiga prinsip dasar yang mengatur pelaksanaan kepemimpinan islam, antara lain:

- a. *Musyawarah*, yaitu prinsip pertama dalam kepemimpinan islam, Al-Qur'an menyatakan dengan jelas bahwa pemimpin Islam wajib mengadakan musyawarah dengan orang yang mempunyai pengetahuan atau dengan orang yang dapat memberikan pandangan yang baik, sebagaimana yang termaktub dalam Al-Qur'an yang artinya sebagai berikut : *“dan orang-orang yang menerima seruan Tuhan-nya dan mendirikan sholat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian rezeki yang kami berikan kepadanya.”* (Qs. Al-Syura [42]: 38).

Rasulullah juga diperintahkan oleh Allah SWT, supaya melakukan musyawarah dengan sahabat-sahabat beliau.

- b. *Adil*, yaitu pemimpin seharusnya memperlakukan manusia secara adil dan tidak berat sebelah, lepas dari suku bangsa, warna kulit, keturunan, atau agama. Al-Qur'an memerintahkan agar kaum muslimin berlaku adil bahkan ketika berurusan dengan penentang mereka.

Sebagaimana yang termaktub dalam Al-Qur'an yang artinya sebagai berikut: *“sesungguhnya Allah memerintahkan kamu menyampaikan*

amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum antara manusia supaya berlaku adil...”
(Qs. Al-Nisa’ [4]: 58)

- c. Kebebasan berfikir, yaitu pemimpin Islam hendaklah memberikan ruang dan mengundang anggota kelompok untuk dapat mengemukakan kritiknya secara konstruktif.

Pemimpin hendaklah berjuang menciptakan suasana kebebasan berfikir dan pertukaran gagasan yang sehat dan bebas, saling kritik, dan menasehati satu sama lain sedemikian rupa, sehingga para pengikutnya merasa senang mendiskusikan masalah atau persoalan yang menjadi kepentingan bersama. Tamim bin Aus meriwayatkan bahwa Rasulullah Saw pernah bersabda: “ *Agama adalah nasihat*”, Kami berkata: “*kepada siapa*” Beliau menjawab: “ *Kepada Allah, Kitab-kitab-Nya, Rasul-rasul-Nya, pemimpin umat Islam dan kepada masyarakat kamu.*”
(HR. Muslim)

Secara ringkas kepemimpinan Islam bukanlah kepemimpinan tirani dan tanpa koordinasi, pemimpin islam setelah mendasari dirinya dengan prinsip-prinsip islam, dapat bermusyawarah dengan sahabat-sahabat secara objektif dan dengan penuh rasa hormat, membuat keputusan seadil-adilnya. Pemimpin Islam bertanggungjawab bukan hanya kepada para pengikutnya semata, tetapi juga lebih penting adalah kepada Allah SWT (Moeheriono, 2012: 415-417).

2. Motivasi Kerja

2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Anoraga (1992: 34) dalam pengertian umum, motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu. Batasan mengenai motivasi sebagai “ *The process by which behaviour is energized and directed*” (suatu proses dimana tingkah lakutersebut dipupuk dan diarahkan) para ahli psikologi memberi kesamaan antaramotif dan *needs* (dorongan, kebutuhan). Dari batasan diatas, dapat disimpulkan bahwa motif adalah yang melatarbelakangi individu untuk berbuat mencapai tujuan tertentu. Adapun motivasi kerja menurut Anoraga di artikan sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Sedangkan menurut Robbins *et al* (2008: 222) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya. Adapun menurut Stanford (dalam Mangkunegara, 1993) mengatakan motivasi sebagai kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Pendapat lain dikemukakan oleh Robber A. Baron (dalam Mangkunegara, 1993) mengatakan bahwa motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri. Bila satu kebutuhan tidak terpuaskan, timbul *drive* dan aktivitas individu untuk merespon perangsang (*incentive*) dalam tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan akan menjadikan individu merasa puas.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, McCormick (dalam Mangkunegara, 1993) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah merupakan suatu kondisi yang mempengaruhi, membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang invisible yang memberikan kekuatan yang mendorong individu untuk bertindak dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku kerja (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja) (Veitzhal Rivai & Ella Jauvani Sagala, 2013:837).

Seorang ahli dari aliran behaviorisme, yaitu B. F, Skinner (dalam Wijono, 2010: 20) memberi contoh pengertian motivasi kerja sebagai berikut: “ *if you want people to be productive and active in various ways, the important thing is to analyze the contingencies of reinforcement, not the need to be satisfied* “.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah serangkaian faktor baik dari sikap, mental maupun nilai-nilai yang memberikan energi yang menyebabkan individu terdorong untuk melakukan sesuatu dengan giat dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2 Tujuan Motivasi

Ada beberapa tujuan dari pada motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007: 146) yaitu:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.
- b. Meningkatkan produktivitas karyawan
Dengan produktivitas yang tinggi, aktivitas yang dilakukan akan diselesaikan dengan baik, sehingga akan memberikan keuntungan kepada perusahaan.
- c. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
Kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- d. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
Rekan kerja yang ramah dan mendukung, atasan yang ramah, memahami, menghargai dan menunjukkan keberpihakan kepada bawahan akan menciptakan hubungan kerja yang baik.
- e. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipatif karyawan
Karyawan ikut berpartisipasi dan mempunyai kesempatan untuk mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, karyawan merasa ikut bertanggung jawab

atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

- f. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
 Dengan mempunyai motivasi yang tinggi maka karyawan akan mempunyai rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dan karyawan tersebut akan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Berdasarkan beberapa tujuan motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki peranan yang sangat penting bagi karyawan. Apabila tidak ada motivasi kerja yang tinggi dari para karyawannya, maka akan sulit bagi perusahaan tersebut untuk mencapai tujuannya.

2.3 Teori-teori Motivasi

Teori-teori motivasi menurut Hasibuan (2007: 152-167) dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

1) Teori kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini merupakan teori yang mendasarkan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Jika kebutuhan semakin terpenuhi maka semangat pekerjaannya semakin baik.

Teori-teori kepuasan ini antara lain:

a. Teori motivasi klasik

F.W Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya.

b. Teori Maslow

Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan, sebagai berikut:

(1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat tetap hidup, termasuk makan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.

(2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaannya.

(3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan akan teman, interaksi, dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

(4) Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan adalah kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

(5) Aktualisasi diri

Aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

c. Teori Herzberg

Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

- (1) Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factors*). Faktor kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, supervisi, macam-macam tunjangan.
- (2) Faktor pemeliharaan yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi yang baik.

d. Teori X dan teori Y Mc. Gregor

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan cenderung motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas.

Sedangkan menurut teori Y, untuk memotivasi karyawan dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan.

e. Teori Mc Clelland

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung kekuatan, dorongan, motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

- (1) Kebutuhan motif dan kekuatan dasar yang terlibat
- (2) Harapan keberhasilannya
- (3) Nilai insentif yang terletak pada tujuan

Hal-hal yang memotivasi seseorang menurut Mc.Clelland adalah :

- (1) Kebutuhan akan prestasi
- (2) Kebutuhan akan afiliasi
- (3) Kebutuhan akan kekuasaan

f. Teori motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan dimana ia bekerja, yaitu:

- (1) Upah yang adil dan layak
- (2) Kesempatan untuk maju
- (3) Pengakuan sebagai individu
- (4) Keamanan kerja
- (5) Tempat kerja yang baik
- (6) Penerimaan oleh kelompok
- (7) Perlakuan yang wajar
- (8) Pengakuan atas prestasi

g. Teori Motivasi ERG

Teori lain yang membahas motivasi adalah metode ERG yang diusulkan oleh Alderfer. Pada dasarnya Alderfer setuju dengan pendapat Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki. Teori ERG sebagai riset hasil pengerjaan ulang dari teori Maslow yang menyederhanakan teori Maslow menjadi tiga hal pokok, yaitu : “kebutuhan dasar (*existence*), keterhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*)(Robbins, 2008:221). Teori ERG dijabarkan oleh Robbins sebagai berikut :

Kebutuhan eksistensi - yaitu kebutuhan akan kesenangan dan kesejahteraan fisiologis dan material;

Kebutuhan keterkaitan - yaitu keinginan untuk memuaskan hubungan antara personal;

Kebutuhan pertumbuhan – yaitu keinginan akan perkembangan dan pertumbuhan psikologis berkelanjutan.

Clayton Alderfer dalam Indra (2015) mengemukakan teori ERG merupakan refleksi dari tiga dasar kebutuhan, yaitu:

1. *Existence Needs* (eksistensi)

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan dan kenyamanan kondisi kerja.

2. *Relatedness Needs* (keterhubungan)

Kebutuhan interperseonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja

3. *Growth Needs* (pertumbuhan)

Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Dari pendapat tersebut diketahui bahwa kebutuhan Eksistensi (E) sama dengan kategori Maslow yaitu fisiologi dan keselamatan; Kebutuhan akan keterkaitan (R) sama dengan kategori kebutuhan akan rasa memiliki sosial dan cinta; dan kebutuhan akan Pertumbuhan (G) sama dengan kategori harga diri dan perwujudan diri.

2) Teori Proses

Teori proses mengenai motivasi berusaha menjawab bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu.

Teori yang tergolong teori proses, diantaranya:

a. Teori Harapan (*expectancy*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu:

- (1) Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku.
- (2) Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu.
- (3) Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil dari tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

b. Teori keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif.

c. Teori pengukuhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan.

2.4 Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2012: 141) mengatakan ada dua metode motivasi, yaitu:

a. Motivasi langsung

Motivasi langsung adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

b. Motivasi tak langsung

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

2.5 Faktor yang mempengaruhi motivasi

Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara umum, faktor ini dapat muncul dari dalam diri (*intrinsik*) maupun dari luar diri (*ekstrinsik*). Menurut Wahjosumidjo (2001: 42), faktor yang mempengaruhi

motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (2006: 294) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun bersifat eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:

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

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seorang antara lain:

- a) Jenis dan sifat pekerjaan
- b) Kelompok kerja dimana seorang bergabung
- c) Organisasi tempat orang bergabung
- d) Situasi lingkungan kerja
- e) Gaji

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Guru

Gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam memberikan dan menciptakan motivasi terhadap karyawannya. Nawawi (2003: 109) berpendapat bahwa, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasi. Oleh karena itu, tingkat dan kualitas pengaruh dapat dijadikan tolak ukur kepemimpinan, antara lain dalam bentuk meningkatnya solidaritas kelompok, kerja sama anggota, motivasi kerja dan motivasi berprestasi bawahan, kemampuan memecahkan masalah, pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan lain-lain.

Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan organisasi atau orang lain untuk mencapai suatu tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin itu menciptakan motivasi di dalam diri setiap karyawan (Kartono, 2008). Pemimpin berusaha mempengaruhi atau memotivasi bawahannya dalam agar bekerja sesuai yang diharapkan. Motivasi kerja yang tinggi dapat didukung oleh gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga gaya kepemimpinan yang kurang tepat dalam penerapannya akan kurang memotivasi bawahannya dalam melakukan aktivitas-aktivitasnya. Ghopal dan Chowdhury (2014) dalam jurnalnya mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan akan

mempengaruhi motivasi bawahan dalam bekerja.

Sedangkan Thoha (2005: 137) menyatakan bahwa, hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja sangat erat, dimana gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2007: 169) menyebutkan bahwa, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin atau seorang kepala sekolah dalam suatu organisasi dapat menciptakan integritas yang serasi dan mendorong gairah kerja bawahan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Seorang dengan kepemimpinan transformasional mampu menciptakan suatu perubahan yang positif ke arah tujuan yang lebih baik. Seorang pemimpin transformasional memberikan motivasi dan inspirasi kepada bawahannya agar para bawahan dapat bekerja lebih.

Seorang kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional seharusnya mampu memberikan motivasi terhadap para bawahannya yaitu para guru sehingga mereka memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Seorang guru yang memiliki motivasi yang tinggi akan terlihat dari sikap-sikapnya, dia akan bersemangat dan melakukan yang terbaik baik untuk sekolah maupun untuk siswa-siswanya. Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwa guru SMPN 2 Plered memiliki motivasi kerja yang rendah seperti guru sengaja terlambat masuk kelas padahal tidak memiliki alasan yang jelas, kurangnya perhatian guru terhadap siswanya. Hal ini menandakan bahwa kurangnya motivasi guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Padahal salah satu penelitian terdahulu oleh Ariyani (2011) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dosen Pada Universitas yang Berada di Madiun. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional yang diproksikan dengan variabel pengaruh ideal, inspirasi, dorongan intelektual, dan pertimbangan yang bersifat individual berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian di atas membuktikan bahwa seharusnya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam sebuah organisasi, maka akan semakin tinggi motivasi kerja bawahannya sehingga mereka akan bekerja lebih efektif dan produktif demi mencapai tujuan organisasi.

Banyak dari penelitian terdahulu juga yang telah meneliti tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi kerja, ternyata gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh pada motivasi kerja, melainkan banyak aspek yang dapat terpengaruh oleh gaya kepemimpinan transformasional seperti, kedisiplinan karyawan, kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan banyak lagi. Sebuah penelitian dilakukan oleh Munawaroh (2011) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan

transformatif berpengaruh positif terhadap kinerja guru, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja guru.

Gaya kepemimpinan transformatif merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan suatu organisasi. Bukti empiris menunjukkan bahwa, praktik gaya kepemimpinan transformatif mampu membawa perubahan-perubahan tersebut yang akan berdampak pada timbulnya motivasi bawahan atau bawahan mampu mempertinggi motivasi untuk melakukan upaya ekstra dalam mencapai kinerja yang diharapkan (Mujiarsih, 2003).

Kepemimpinan transformatif sangat berpengaruh pada iklim kerja. Kondisi iklim kerja akan mempengaruhi motivasi dan semangat kerja anggota organisasi. Jika kekuasaan pemimpin sesuai dengan situasi organisasi yang dihadapi dalam organisasi atau unit kerja, maka akan membuat iklim kerja menjadi kondusif, dan akhirnya akan memberikan motivasi yang tinggi bagi anggota untuk memberikan yang terbaik dalam mencapai target kerja bahkan memberikan *extra ordinary* atau *discretionary effort* sehingga akan tercapai kinerja yang optimal.

4. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan kajian teori yang telah di jelaskan diatas maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut: H_a : terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja Guru SMPN 2 Plered Cirebon.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

1. Jenis Penelitian

Dalam suatu penelitian seorang peneliti harus menggunakan jenis penelitian yang tepat. Hal ini dimaksud agar peneliti dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah yang dihadapi serta langkah- langkah yang digunakan dalam mengatasi masalah tersebut.

Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiono (2011: 8) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Metode ini disebut sebagai metode positivistik karena berlandaskan pada filsafat positivisme. Metode ini sebagai metode ilmiah karena telah menemui kaidah-kaidah ilmiah yang kongkrit/empiris, obyektif, terstruktur, rasional dan sistematis. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka- angka dan analisis menggunakan statistik. Penelitian ini menggunakan rumus Regresi Linear sederhana.

2. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif/pengaruh. Sugiono (2011: 206) mendefinisikan penelitian asosiatif sebagai penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih. Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol suatu gejala. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diketahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja Guru SMPN 2 Plered Cirebon. Penelitian ini diawali dengan mengkaji teori-teori dan pengetahuan yang sudah ada sehingga muncul sebab permasalahan. Selanjutnya penulis melakukan penelitian langsung kepada obyek penelitian dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa angket dan kuisioner. Setelah memperoleh data yang dibutuhkan, kemudian dianalisis dengan metode kuantitatif dan diakhiri dengan hasil penelitian.

B. Variabel Penelitian, Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Variabel Penelitian

- a) Variabel bebas (*Independent variable*) (X) : Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel bebas atau bisa disebut dengan variabel prediktor adalah tipe variabel yang menjelaskan atau dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel terikat dan mempunyai hubungan positif dan negatif. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebasnya adalah

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X).

b) Variabel terikat (*Dependent variable*) (Y) : Motivasi Kerja Guru

Variabel terikat atau bisa disebut dengan variabel kriteria adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen dan menjadi perhatian utama (sebagai faktor yang berlaku dalam pengamatan) dan sekaligus menjadi sasaran dalam penelitian. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel terikatnya adalah motivasi kerja Guru (Y).

2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur, sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut agar tidak terjadi penafsiran yang salah. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

a) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tindakan pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat aspek sebagai berikut: (1) kharismatik, (2) Inspirasi, (3) Stimulasi Intelektual, (4) Perhatian individu. Kharismatik, terdiri dari indikator dapat dibanggakan, dapat dipercaya, dihormati, mempunyai loyalitas. Inspirasi, terdiri dari indikator pemimpin mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol (jabatan) dalam memimpin. Stimulasi Intelektual, terdiri dari indikator pemimpin mendorong bawahan lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide. Perhatian

individu, terdiri dari indikator perhatian terhadap bawahan, menghargai setiap perbedaan, memberi nasihat dan penghargaan.

b) Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah suatu dorongan yang menyebabkan guru melakukan perbuatan untuk mencapai tujuannya. Motivasi memiliki tiga aspek sebagai berikut: (1) Eksistensi, (2) Keterhubungan (3) Pertumbuhan. Eksistensi memiliki beberapa indikator diantaranya terpenuhinya kebutuhan fisik, terpenuhinya kebutuhan akan gaji, terpenuhinya kebutuhan akan rasa aman. Kemudian, Keterhubungan memiliki beberapa indikator diantaranya terpenuhinya kebutuhan interaksi pribadi, hubungan yang harmonis dengan rekan kerja, hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan. Sedangkan pertumbuhan memiliki indikator diantaranya kemampuan untuk berkembang secara maksimal, kemampuan untuk mengembangkan kemampuan yang baru.

3. Pengukuran variabel

Pengukuran variabel yang digunakan penulis pada penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur persepsi atau sikap seseorang. Skala ini menilai sikap atau tingkah laku yang diinginkan oleh peneliti dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan kepada responden, kemudian responden diminta untuk memberikan pilihan jawaban atau respon atau skala ukur yang telah disediakan.

Adapun teknik penskoran angket sebagai berikut:

Tabel 3.1
Teknik Penskoran Angket

Pernyataan positif		Pernyataan negatif	
Respon	Skor	Respon	Skor
Sangat setuju	5	Sangat setuju	1
Setuju	4	Setuju	2
Kurang setuju	3	Kurang setuju	3
Tidak setuju	2	Tidak setuju	4
Sangat tidak setuju	1	Sangat tidak setuju	5

C. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

1. Populasi

Menurut Arikunto (2010: 173) populasi adalah keseluruhan objek penelitian. Menurut Sugiono (2011: 80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan dari beberapa pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi adalah keseluruhan unsur obyek sebagai sumber data dengan karakteristik tertentu dalam sebuah penelitian. Apabila populasi dalam jumlah banyak, maka diadakan sampel yang disesuaikan dengan kaidah keilmuan. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah semua guru SMPN 2 Plered yang berjumlah 52 orang yang terdiri dari 9 guru laki-laki, 27 guru perempuan dan 16 guru honorer.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2010: 174). Arikunto menegaskan apabila subyek penelitian kurang dari 100, lebih baik diambil semuanya, sehingga penelitian merupakan penelitian populasi. Sebaliknya, jika subyek terlalu besar, maka sampel bisa di ambil antara 10%-15%, hingga 20%-25%, tergantung setidak-tidaknya dari:

- c) Kemampuan peneliti dilihat dari waktu tenaga dan dana
- d) Sempit luasnya pengamatan dari setiap subyek, karena hal ini menyangkut banyak sedikitnya data
- e) Besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti

Berdasarkan pemaparan di atas, maka sampel yang digunakan penulis pada penelitian ini yakni seluruh jumlah dari populasi penelitian yang berjumlah 52 orang.

3. Teknik Sampling

Sampling adalah suatu cara yang ditempuh dengan pengambilan sampel yang benar-benar sesuai dengan keseluruhan obyek penelitian. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling. Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiono, 2011). Alasan mengambil total sampling karena menurut Arikunto (2010) jika jumlah populasi kurang dari 100, maka seluruh populasi dijadikan sampel semuanya.

D. Sumber Data

Menurut Arikunto (2010: 172) yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data diperoleh. Sumber data penelitian dapat bersumber dari data primer dan sekunder.

1. Data primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Adapun data primer yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden berupa kuisioner berupa daftar pertanyaan yang terstruktur dan materinya berhubungan tentang gaya kepemimpinan transformasional serta pengaruhnya terhadap motivasi kerja.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data sekunder yang penulis gunakan pada penelitian ini di dapat dari dokumen-dokumen sekolah dan buku-buku literatur yang memberikan informasi tentang gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja guru.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis yang digunakan dalam mengumpulkan data yang diperlukan. Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini sebagai berikut:

a) Observasi (pengamatan)

Observasi merupakan pengamatan terhadap pola perilaku manusia dalam situasi tertentu, untuk mendapatkan informasi tentang fenomena yang diinginkan (Sugiono, 2014: 197). Observasi dapat dilakukan dengan cara langsung ataupun tidak langsung. Pada penelitian ini penulis melakukan pengamatan langsung di lokasi penelitian.

b) Skala

Skala merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Skala merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden (Sugiono, 2014: 193).

c) Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan dokumen-dokumen dan literatur yang berhubungan dengan penelitian tersebut sebagai pelengkap terhadap data yang sudah ada.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan dalam mengumpulkan data penelitian agar pekerjaannya lebih mudah dan baik, dalam arti lebih cermat, lengkap sistematis sehingga lebih mudah untuk diolah (Arikunto, 2010: 203). Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa instrumen penelitian merupakan suatu alat bantu yang digunakan dalam memudahkan peneliti untuk mengumpulkan data secara sistematis. Instrumen penelitian menempati posisi teramat penting dalam hal bagaimana dan apa yang harus dilakukan untuk memperoleh data di lapangan.

Pada penelitian ini instrumen yang digunakan adalah angket/kuisisioner. Hal ini disesuaikan dengan teknik pengumpulan data yang digunakan, yakni angket. Angket disusun dengan memperhatikan responden yang menjadi obyek penelitian. Oleh karena itu, Angket disusun dengan sederhana dan semudah mungkin untuk dipahami dan diisi oleh responden. Adapun sebagai pedoman dalam pembuatan angket tersebut dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 3.2
Instrumen Penelitian Gaya Kepemimpinan Transformatif

No	Variabel	Aspek	Indikator
1	Gaya Kepemimpinan Transformatif (X) (Bass & Avolio, 1987)	1. Kharismatik	a. Dapat dibanggakan b. Dapat dipercaya c. Dihormati d. Mempunyai loyalitas
		2. Inspirasional	a. Pemimpin mengkomunikasikan harapan tinggi b. Menggunakan simbol (jabatan) dalam memimpin
		3. Stimulasi Intelektual	a. Pemimpin mendorong bawahan lebih kreatif b. Menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide
		4. Perhatian Individu	a. Perhatian terhadap bawahan b. Menghargai setiap perbedaan c. Memberi nasihat dan penghargaan

Tabel 3.3
Instrumen Penelitian Motivasi Kerja

No	Variabel	Aspek	Indikator
2	Motivasi Kerja (Y) Clayton Alderfer (dalam Robbins, 2001)	1. Eksistensi	a. Terpenuhinya kebutuhan fisik b. Terpenuhinya kebutuhan akan gaji c. Terpenuhinya kebutuhan akan rasa aman
		2. Keterhubungan	a. Terpenuhinya kebutuhan interaksi pribadi b. Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja c. Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan
		3. Pertumbuhan	a. Kemampuan untuk mengembangkan kemampuan secara maksimal b. Kemampuan untuk mengembangkan kemampuan baru

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa penelitian ini memiliki dua variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi kerja. Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki 4 indikator yaitu : kharismatik, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individu, sedangkan variabel motivasi kerja memiliki tiga variabel yaitu: eksistensi, keterhubungan, dan pertumbuhan.

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur tingkat kevalidan atau kelayakan suatu instrumen terhadap konsep yang diteliti. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mencapai tujuan pengukurannya, yaitu mampu mengungkapkan sesuatu yang ingin di ukur. Untuk menguji validitas dari alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan validitas isi.

Validitas isi merupakan validitas yang diestimasi lewat pengujian terhadap kelayakan atau relevansi isi tes melalui analisis rasional oleh panelis yang berkompeten atau melalui *expert judgement* (Azwar, 2012). Terdapat dua prosedur penilaian validitas yang populer, yaitu Aiken's V dan CVR (*Content Validity Ratio*). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan formula CVR sebagai pendekatan validitas isi untuk mengetahui kesesuaian item dengan tujuan pengukuran yang diukur berdasarkan *judgement* para ahli (Lawshe, 1975). Kemudian menurut Lawshe, untuk mengukur derajat kesepakatan para ahli dari satu item digunakan skor yang dapat mengekspresikan tingkat validitas konten melalui indikator tunggal yang berkisar dari -1 sampai 1.

Lawshe juga mengusulkan bahwa setiap penilai atau *subject matter expert* (SME) yang terdiri dari para ahli untuk menjawab pertanyaan pada setiap item dengan tiga pilihan jawaban, yaitu: (1) esensial, (2) berguna tapi tidak esensial, (3) tidak diperlukan. Jika terdapat dari setengah para

ahli menunjukkan bahwa item penting atau esensial, maka item tersebut setidaknya memiliki validitas isi yang cukup. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kriteria tanggapan sebagai berikut:

Tabel 3.4
Kriteria Penilaian Tanggapan Ahli

Alternatif Jawaban	Skor
Sangat penting	3
Penting	2
Kurang	1

Lawshe (dalam Azwar, 2012) menyatakan bahwa para ahli yang disebut *Subject Matter Expert* (SME) diminta untuk menyatakan apakah aitem dalam tes dapat mempresentasikan tujuan pengukuran dengan baik. Adapun *Content Validity Ratio* (CVR) menurut Lawshe dirumuskan sebagai berikut :

$$CVR = (2n_e/n) - 1$$

Keterangan :

CVR : *Content Validity Ratio*

Ne : Banyaknya SME yang menilai suatu aitem relevan/esensial

N : Banyaknya SME yang melakukan penilaian

Tabel 3.5
Daftar Nama Ahli Panel *Content Validity Ratio*

No	Nama	Ahli
1	Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si	Psikologi Pendidikan
2	Muallifaf, S.Psi, MA	Psikologi Pendidikan
3	Dr. Retno Mangestuti, M.Si	PIO
4	Fuji Astutik, M.Psi, Psikolog	PIO
5	Zamroni, S.Psi, M.Pd	Statistik

Proses CVR dilakukan dengan memberikan satu eksemplar skala gaya kepemimpinan transformasional dan satu eksemplar skala motivasi kerja dengan masing-masing jumlah skala gaya kepemimpinan transformasional 35 item dan skala motivasi kerja sejumlah 23 item. Skala tersebut diberikan kepada 5 panelis atau *subject matter expert*. Para ahli tersebut merupakan dosen yang ahli dalam bidang psikologi. Mereka semua diminta untuk memberikan penilaian mengenai kesesuaian antara item dengan indikator. Berikut blueprint skala gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja guru pada saat proses CVR:

Tabel 3.6
Blueprint Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel	Aspek	Indikator	Item		Jumlah
			F	UF	
Gaya Kepemimpinan Transformasional	(Attributed Charisma) Kharismatik	Dapat dibanggakan	1,2	3	3
		Dapat dipercaya	4	5	2
		Dihormati	6,7	8	3
		Mempunyai Loyalias	9	10	2
	(Inspirational Leadership) Inspirasional	Pemimpin mengkomunikasikan harapan tinggi	11, 12, 13, 14	15	5
		Menggunakan simbol (jabatan) dalam memimpin	16, 17	18	3
	(Intellectual Stimulation) Stimulasi Intelektual	Pemimpin mendorong bawahan lebih kreatif dan inovatif	19, 20, 21	22	4
		Menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide	23, 24	25	3
	(Individualized Consideration) Perhatian Individu	Perhatian terhadap bawahan	26, 27	28	3
		Menghargai setiap perbedaan	29, 30	31	3
		Memberi nasihat dan penghargaan	32, 34	33, 35	4
Total					35

 Item gugur

 Ganti bahasa

Tabel 3.7
Blueprint Skala Motivasi Kerja

Variabel	Aspek	Indikator	Item		Jumlah
			F	UF	
	Eksistensi (<i>Existence</i>)	Terpenuhinya kebutuhan fisik pegawai	1, 2	3	3
		Terpenuhinya kebutuhan akan gaji	4	5	2
		Terpenuhinya kebutuhan akan rasa aman	6, 7	8	3
		Terpenuhinya kebutuhan interaksi pribadi	9		1
	Keterhubungan (<i>Relatedness</i>)	Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja	10, 11, 12	13	4
		Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan	14	15	2
	Pertumbuhan (<i>Growth</i>)	Kemampuan untuk mengembangkan kemampuan secara maksimal	16, 17, 18	19	4
		Kemampuan untuk mengembangkan kemampuan baru	20, 21, 22	23	4
Total					23



Item gugur



Ganti bahasa

Setelah pelaksanaan proses CVR, terdapat beberapa aitem yang gugur sehingga tidak dapat digunakan untuk penelitian dan juga ada beberapa ahli yang menyarankan untuk mengganti redaksi kalimat pada aitem yang memiliki tata bahasa kurang baik dan terlalu sulit untuk dipahami. Penggantian aitem dilakukan agar aitem tetap dapat digunakan dalam penelitian. Adapun aitem yang gugur pada variabel gaya kepemimpinan transformasional terdapat 8 aitem dari 35 aitem sesuai dengan pendapat SME.. Kemudian pada variabel motivasi kerja tidak terdapat aitem yang digugurkan sehingga aitem digunakan seluruhnya 23 sesuai dengan pendapat SME. Sedangkan aitem yang perlu diganti redaksi bahasanya sesuai dengan pendapat SME terdapat 1 aitem pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dan terdapat 2 aitem pada variabel motivasi kerja dari 23 aitem.

Berdasarkan perhitungan rata-rata penilaian para ahli memperoleh skor CVR diatas 1 dengan hasil CVR memenuhi aturan (dalam tabel nilai kritis CVR Lawshe) untuk 5 SME dengan angka minimal $CVR = >0,5$ yang mengindikasikan bahwa separuh ahli menyatakan aitem adalah relevan. Sehingga, aitem-aitem tersebut layak digunakan untuk penelitian. Kemudian aitem-aitem inilah yang digunakan untuk proses selanjutnya yaitu uji keterbacaan. Uji keterbacaan digunakan untuk mengetahui apakah sebuah aitem mudah dibaca atau tidak. Uji keterbacaan dilakukan pada 5 orang yang berprofesi sama seperti subyek penelitian yaitu guru SMP. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah sebuah aitem mudah dipahami atau tidak oleh guru SMPN pada penelitian sesungguhnya. Uji keterbacaan dilakukan dengan cara

memberikan aitem yang sudah direvisi melalui proses CVR kepada 5 subyek uji coba yaitu 5 guru SMP. Peneliti menggunakan 5 guru SMP Tazkiyah Malang sebagai subyek uji keterbacaan. Kemudian 5 guru tersebut diminta untuk memberikan pendapat mengenai tata bahasa yang ada pada skala tersebut apakah mudah dipahami atau sulit untuk dipahami maksud dari kalimat-kalimat yang ada pada aitem-aitem tersebut. Jikalau sudah bisa dipahami dengan mudah, subek diminta untuk membiarkan aitem sebagaimana adanya dan jika sulit dipahami, subjek diminta untuk memberikan keterangan atau pendapat bagaimana kalimat yang mudah dipahami tanpa merubah makna dari aitem tersebut menurut subyek.

Berdasarkan hasil uji keterbacaan yang dilakukan peneliti terhadap 5 subyek, terdapat 2 aitem yang menurut mereka sulit atau butuh beberapa kali dibaca untuk memahami maksud dari aitem tersebut yaitu aitem nomor 2 dan 4 pada variabel motivasi kerja, berdasarkan hasil uji keterbacaan tersebut peneliti merubah kembali tata bahasa pada aitem tersebut sesuai pendapat dari subyek uji coba agar nantinya mudah dipahami oleh subyek penelitian. Berikut dibawah ini adalah tabel blueprint skala hasil CVR setelah melalui proses berdasarkan saran dan juga relevansi aitem menurut SME serta setelah melalui proses uji keterbacaan menurut subjek uji coba :

Tabel 3.8
Blueprint Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional Setelah Proses CVR
dan Uji Keterbacaan

Variabel	Aspek	Indikator	Item		Jumlah
			F	UF	
Gaya Kepemimpinan Transformasional	(Attributed Charisma) Kharismatik	Dapat dibanggakan	1,2		2
		Dapat dipercaya	3	4	2
		Dihormati	5,6	7	3
		Mempunyai Loyalias	8		1
	(Inspirational Leadership) Inspirasional	Pemimpin mengkomunikasikan harapan tinggi	9, 10, 11		3
		Menggunakan simbol (jabatan) dalam memimpin	12		1
	(Intellectual Stimulation) Stimulasi Intelektual	Pemimpin mendorong bawahan lebih kreatif dan inovatif	13, 14, 15		3
		Menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide	16, 17		2
	(Individualized Consideration) Perhatian Individu	Perhatian terhadap bawahan	18, 19	20	3
		Menghargai setiap perbedaan	21, 22	23	3
		Memberi nasihat dan penghargaan	24, 26	25, 27	4
Total					27

Tabel 3.9
Blueprint Skala Motivasi Kerja Setelah Proses CVR dan Uji Keterbacaan

Variabel	Aspek	Indikator	Item		Jumlah
			F	UF	
	Eksistensi (<i>Existence</i>)	Terpenuhinya kebutuhan fisik pegawai	1, 2	3	3
		Terpenuhinya kebutuhan akan gaji	4	5	2
		Terpenuhinya kebutuhan akan rasa aman	6, 7	8	3
		Terpenuhinya kebutuhan interaksi pribadi	9		1
	Keterhubungan (<i>Relatedness</i>)	Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja	10, 11, 12	13	4
		Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan	14	15	2
	Pertumbuhan (<i>Growth</i>)	Kemampuan untuk mengembangkan kemampuan secara maksimal	16, 17, 18	19	4
		Kemampuan untuk mengembangkan kemampuan baru	20, 21, 22	23	4
Total					23

Validitas hasil pengukuran variabel gaya kepemimpinan transformasional yang diperoleh dari penelitian ini dari 35 aitem terdapat 27 aitem dikatakan valid dikarenakan nilai koefisien ≥ 0.50 . Sedangkan 8 aitem dinyatakan tidak valid dikarenakan nilai koefisien ≤ 0.50 . dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 3.10
Validitas Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Aspek	Item Valid	Jumlah	Item Gugur	Jumlah
1	Kharismatik	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9	8	3, 10	2
2	Inspirasional	11, 12, 14, 16	4	13, 15, 17, 18	4
3	Stimulasi Intelektual	19, 20, 21, 23, 24	5	22, 25	2
4	Perhatian individu	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35	10	-	0
Jumlah			27		8

Sedangkan Validitas hasil pengukuran variabel motivasi kerja yang diperoleh dari penelitian ini dari 23 aitem terdapat 23 aitem dikatakan valid dikarenakan nilai koefisien ≥ 0.50 . Sedangkan 0 aitem dinyatakan tidak valid dikarenakan nilai koefisien ≤ 0.50 . dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 3.11
Validitas Skala Motivasi Kerja

No	Aspek	Item Valid	Jumlah	Item Gugur	Jumlah
1	Eksistensi	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	9	-	0
2	Inspirasional	10, 11, 12, 13, 14, 15	6	-	0
3	Stimulasi Intelektual	16, 17, 1, 19, 20, 21, 22, 23	8	-	20
Jumlah			23		0

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Suatu kuisioner dapat dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang pada pertanyaan relatif konsisten dan stabil dari waktu ke waktu meskipun dipakai lebih dari satu kali dan mengukur gejala yang sama.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode *Alpha Cronbarch* (α) dalam SPSS dengan nilai $r \geq 0,5$ dengan rumus :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} : Reliabilitas instrumen

k : Banyaknya soal

$\sum \alpha_b^2$: Jumlah varians butir α^2 : Varians total

r

Perhitungan reliabilitas menggunakan bantuan komputer program SPSS. Reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas angka yang berada dalam rentang 0 sampai 1. Semakin tinggi angka koefisien mendekati angka 1 maka semakin tinggi reliabilitasnya.

Hasil uji pada skala Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah 0,828 dapat dilihat pada tabel berikut:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	27

Hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa aitem gaya kepemimpinan transformasional memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi karena mendekati angka 1.

Sedangkan hasil uji pada skala Motivasi Kerja adalah 0,646 dapat dilihat pada tabel berikut:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,646	23

Hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa aitem motivasi kerja memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi karena mendekati angka 1.

H. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

1. Teknik Analisis Data.

a) Uji Normalitas

Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini untuk mengetahui normal tidaknya sebuah distribusi di hitung menggunakan uji kolmogorov-simirnov (K-S) karena lebih representatif. Kriteria uji kolmogorov-simirnov (K-S) adalah sebagai berikut:

1. Jika $p \text{ value (asympt.sig.)} > 0,05$, maka variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki distribusi normal
2. Jika $p \text{ value (asympt.sig.)} < 0,05$, maka variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki distribusi tidak normal

b) Uji Linieritas

Uji linearitas merupakan suatu prosedur yang dilakukan untuk mengetahui status linear tidaknya suatu distribusi data penelitian. Hasil uji linearitas akan menentukan teknik analisis regresi yang akan digunakan. Apabila dari suatu hasil dikatakan linier, maka data penelitian diselesaikan menggunakan analisis regresi linier. Sebaliknya, apabila suatu hasil tidak linier, maka data penelitian diselesaikan dengan analisis regresi non-linier.

Untuk mendeteksi apakah data linier atau tidak, dapat dilakukan dengan mengamati nilai signifikansinya, dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi dari *test for linearity* lebih kecil dari 0.05, maka ini mengindikasikan bahwa model regresi adalah linier

c) Analisis Data

Analisis data dilakukan guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis yang diajukan pada bab sebelumnya, sekaligus untuk memenuhi tujuan dari penelitian ini. Dalam analisis ini terdapat beberapa tahapan yang dilakukan dengan bantuan software SPSS. Kategorisasi digunakan untuk mengetahui skor subjek termasuk dalam tingkatan tinggi, sedang, atau rendah. Proses analisis kategorisasi data yang dilakukan menggunakan Norma yang terdapat pada tabel dibawah ini

Tabel 3.12 Rumus Kategorisasi

No	Kategori	Norma
1	Rendah	$X < (M - 1,0 \text{ SD})$
2	Sedang	$(M - 1,0 \text{ SD}) \leq X < (M + 1,0 \text{ SD})$
3	Tinggi	$X \geq (M + 1,0 \text{ SD})$

keterangan:

X : Skor yang diperoleh subjek pada skala

M : Mean Hipotetik

SD : Standar Deviasi Hipotetik

Untuk mengetahui kategorisasi gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, sebelumnya perlu mencari terlebih dahulu Mean (M) Hipotetik beserta Standar Deviasi (SD) Hipotetiknya. Statistik hipotetik adalah nilai mean & SD didapatkan dari skor minimal dan maksimal aitem yang sudah valid.

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$M = \frac{1}{2} (i_{\max} + i_{\min}) \Sigma k$$

M : Mean hipotetik

$i_{\max}$: Skor maksimal aitem $i_{\min}$: Skor minimal aitem

Σk : Jumlah aitem

$$SD = \frac{1}{6} (X_{\max} - X_{\min})$$

SD : Standar Deviasi

$X_{\max}$: Skor maksimal aitem

$X_{\min}$: Skor minimal aitem

2. Uji Hipotesis

a) Uji Analisa Regresi Linier Sederhana

Perhitungan persamaan regresi linear sederhana dilakukan melalui SPSS. Perhitungan ini dilakukan untuk mencari hubungan fungsional antara variabel x dengan variabel y atau dengan kata lain untuk memprediksikan nilai variabel terikat apabila nilai variabel bebas di ubah.

Adapun substruktur persamaan regresi linear sederhana dalam

pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

$$y = a + bx \text{ Keterangan :}$$

$$y = \text{Motivasi Kerja}$$

$$x = \text{Gaya Kepemimpinan Transformatif} = \text{nilai konstanta}$$

$$b = \text{koefisien regresi}$$

Dalam menentukan tingkatan tinggi rendahnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, peneliti menggunakan pedoman yang terdapat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.13 Pedoman untuk Memberikan Interpretasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00 – 0.199	Sangat Rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Tinggi
0.80 – 1.00	Sangat Tinggi

Sumber : Sugiyono (2011)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Penelitian

1. Gambaran Lokasi Penelitian

SMPN 2 Plered Cirebon merupakan salah satu sekolah untuk tempat peserta didik belajar dan menuntut ilmu. SMPN 2 Plered berlokasi di Jalan Otto Iskandar Dinata (Ottista) Kecamatan Plered Kabupaten Cirebon. Sekolah ini berdiri pada tahun 2004 dan mulai beroperasi pada tahun 2005. Sekolah ini memiliki luas tanah sebesar 9000m².

Pada tahun ajaran 2018/2019 SMPN 2 Plered memiliki siswa sejumlah 974 siswa. Siswa di SMPN 2 Plered tidak hanya berasal dari kecamatan Plered, melainkan banyak yang berasal dari berbagai daerah di Cirebon.

2. Visi, Misi, Strategi dan Tujuan Sekolah

Visi SMPN 2 Plered : Terwujudnya sekolah unggulan yang berdasarkan Iman, Ilmu, Amal, dan Amanah.

Misi SMPN 2 Plered : Mewujudkan peserta didik yang beriman, berilmu pengetahuan, beramal sholeh serta mempunyai keterampilan dan teknologi. **Strategi SMPN 2 Plered :**

- 1) Mengoptimalkan pelaksanaan KBM dengan tertib
- 2) Menyiapkan kualitas lulusan yang bermutu
- 3) Mengoptimalkan kegiatan ekstrakurikuler
- 4) Meningkatkan potensi belajar siswa

- 5) Menciptakan suasana kerja yang harmonis, kondusif, saling asah, asih dan asuh .
- 6) Menjalin kerjasama yang harmonis dengan orang tua / wali siswa, masyarakat, dan instansi terkait.

Tujuan Sekolah :

- (1) Peserta didik yang memiliki keimanan dan ketakwaan terhadap Allah SWT dan berakhlak karimah
- (2) Kualitas akademik seluruh mata pelajaran mencapai prestasi yang memuaskan. (3) Prestasi di bidang ekstrakurikuler meningkat dengan permohonan yang sesuai dengan minat dan bakat siswa
- (3) Warga sekolah yang menyadari akan tanggungjawab sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya
- (4) Penataan lingkungan yang asri dan nyaman serta bermanfaat bagi warga sekolah.

3. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam waktu dua hari yaitu pada hari Rabu 10 April 2019 dan pada hari Kamis 11 April 2019.

4. Jumlah Subyek Penelitian beserta Alasan Menetapkan Jumlah

Subyek penelitian dalam penelitian ini adalah semua guru SMPN 2 Plered Cirebon yang berjumlah 52 orang guru aktif baik yang PNS maupun honorer. Alasan peneliti menggunakan semua guru dalam

penelitian ini karena jumlah populasi yang kurang dari 100.

5. Jumlah Subyek yang Datanya di Analisis

Subyek yang datanya di analisis pada penelitian ini berjumlah 52 guru karena semua angket yang disebarakan selama 2 hari berjumlah 52 dan kembali dengan jumlah yang sama.

6. Prosedur dan Administrasi Pengambilan Data

Langkah-langkah yang peneliti lakukan dalam mempersiapkan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Sebelum melakukan penelitian, peneliti menentukan topik penelitian ini berdasarkan analisa peneliti terhadap permasalahan yang ada di lapangan, terutama yang berkaitan dengan motivasi kerja guru
- b) Mencari kajian pustaka berupa buku, jurnal, artikel dan sumber lain dari internet yang sesuai dengan topik yang telah dipilih, sehingga menunjang dalam penulisan skripsi ini.
- c) Mengajukan proposal penelitian pada dosen pembimbing dan memintapertimbangan kepada dosen pembimbing apakah penelitian ini layak untukditeliti atau tidak.
- d) Menentukan metode penelitian yang disesuaikan dengan tujuan penelitian.
- e) Menyusun alat ukur penelitian berdasarkan teori yang didapat dari literatur dan membuat definisi operasional, indikator berdasarkan teori yang digunakan.

- f) Meminta surat izin penelitian dari Fakultas Psikologi untuk diberikan kepada TU SMPN 2 Plered Cirebon.
- g) Memberikan surat izin penelitian kepada TU SMPN 2 Plered Cirebon.
- h) Menghubungi kepala sekolah untuk mendiskusikan waktu dan prosedur penyebaran skala.
- i) Menyebarakan skala kepada para guru pada waktu yang telah disepakati.

7. Hambatan yang dijumpai dalam Pelaksanaan Penelitian

Hambatan yang dijumpai dalam penelitian ini yaitu waktu dan sulitnya kondisi dikarenakan sedang dilaksanakannya ujian sekolah. Maka penelitian ini dilakukan dua hari. Pihak sekolah memberikan waktu yang sempit kepada peneliti untuk menyebarkan angket pada saat jam ujian ketika guru-guru sedang mengawas ujian. Hal ini membuat peneliti bergegas dalam menyebarkan skala karena ditakutkan jika terlambat, guru akan bubar dan pengisian angket akan tertunda.

Peneliti melaksanakan penelitian dengan cara berkeliling ke kelas-kelas dengan di temani salah satu guru yang bertanggung jawab untuk menyebarkan angket sekitar 20 menit setelah jam ujian dilaksanakan. Pada hari Rabu 10 April 2019, peneliti berkeliling ke 26 kelas dan membagikan kepada 38 guru yang sedang mengawas ujian. Kemudian penelitian dilanjutkan pada hari berikutnya yaitu hari Kamis 11 April

2019, peneliti kembali berkeliling ke 12 kelas dengan ditemani salah satu guru penanggung jawab dan menyebarkan skala kepada 14 guru yang sedang mengawas ujian. Sebelum jam ujian usai, peneliti kembali berkeliling kembali untuk mengambil angket yang sudah diisi oleh guru dan angket yang kembali berjumlah 52.

B. Pemaparan Hasil Penelitian

1. Hasil Uji Asumsi

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data berfungsi atau bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi data yang didapatkan dari penyebaran kuesioner kepada para responden penelitian yang terdiri dari beberapa stratum (unsur) yang mewakili beberapa pihak (sub populasi) berdistribusi normal atau tidak normal. Berdistribusi normal artinya bahwa jumlah kuesioner yang diberikan kepada masing-masing stratum berlaku secara proporsional menurut jumlah subyek pada masing-masing stratum (Hartono, 2008). Hal ini dapat diketahui dari hasil pengujian dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Bila nilai probabilitas atau $p > 0,05$ maka dikatakan berdistribusi normal, sedangkan bila nilai $p < 0,05$ maka dikatakan tidak berdistribusi normal, Sebaran data yang berdistribusi tidak normal dapat mengindikasikan bahwa subyek mengisi data kuesioner dengan tidak benar.

Tabel 4.1 Hasil Uji Normalitas

	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan <u>Transformasional- Motivasi Kerja</u>	0.061	Normal

Berdasarkan Hasil uji Kolmogorov-Smirnov pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa nilai uji normalitas memiliki nilai signifikansi (p) = 0,061 ($p > 0,05$), hal ini berarti bahwa data berdistribusi normal atau dengan kata lain hasil sebaran data tidak ada yang menyimpang tidak terlalu tinggi maupun terlalu rendah.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk menentukan hasil apakah suatu pengaruh dikatakan memiliki bentuk linier yang berarti jika ada peningkatan maupun penurunan pada variabel independen diikuti secara konsisten oleh peningkatan maupun penurunan pada variabel dependen (Winarsunu, 2010). Untuk menentukan linearitas dapat diketahui dengan cara melihat nilai *sig deviation from linearity*. Bila nilai sig. diatas $> 0,05$ maka dikatakan linear, sedangkan bila nilai sig dibawah $< 0,05$ maka dapat dikatakan tidak linear antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Tabel 4.2 Hasil Uji Linearitas

	Sig	Kesimpulan
Gaya kepemimpinan transformasional – Motivasi Kerja	0.161	Linear

Berdasarkan hasil uji linearitas diketahui nilai *sig deviation from linearity* sebesar 0,161 maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja yang berarti bahwa jika terjadi peningkatan atau penurunan kuantitas di satu variabel, akan diikuti secara linear oleh peningkatan atau penurunan kuantitas di variabel lainnya.

2. Deskripsi Data

a. Karakteristik Subyek

1) Berdasarkan Usia

Kriteria guru berdasarkan usia dibagi menjadi tiga kategori yakni 21-30 tahun, 31-40 tahun dan 41-60 tahun. Peneliti menggunakan 3 kriteria dalam menentukan karakteristik guru untuk mempermudah dalam melakukan deskripsi dan analisis data mengenai perkembangan seseorang sesuai dengan usianya . Jumlah guru berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3 Karakteristik Guru Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	21-30	19	36.5%
2	31-40	13	25%
3	41-60	20	38.5%
	Jumlah	52	100%

Sumber: data hasil penelitian (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.3, dapat diketahui bahwa mayoritas guru SMPN 2 Plered Cirebon berada dalam rentan usia 41-60 tahun dengan jumlah 20 guru, kemudian jumlah terbanyak kedua yaitu pada rentan usia 21-30 dengan jumlah 19 guru, dan berada dalam rentan usia 31-40 tahun dengan jumlah 13 guru.

2) Berdasarkan Jenis Kelamin

Kriteria guru berdasarkan jenis kelamin peneliti gunakan untuk membedakan guru laki-laki dan guru perempuan. Jumlah guru berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4 Karakteristik Guru Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	12	23%
2	Perempuan	40	77%
	Jumlah	52	100%

Sumber: data hasil penelitian (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.4, dapat diketahui bahwa mayoritas guru SMPN 2 Plered Cirebon berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 40 orang dan hanya 12 orang saja yang berjenis kelamin laki-laki.

3) Berdasarkan Masa kerja

Kriteria guru berdasarkan masa bekerja dibagi menjadi empat kategori yaitu guru yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun, guru yang bekerja antara 5-10 tahun, guru yang bekerja 1-5 tahun dan guru yang bekerja kurang dari 1 tahun. Peneliti berasumsi bahwa guru yang bekerja sudah lebih dari 10 tahun memiliki pengalaman yang banyak dalam mendidik siswa baik mengajar, menghadapi berbagai karakteristik siswa dan berbagai

karakteristik wali siswa. Jumlah guru berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Karakteristik Guru Berdasarkan Masa Bekerja

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	Lebih dari 10 tahun	24	46%
2	5-10 tahun	12	23%
3	1-5 tahun	14	27%
4	Kurang dari 1 tahun	2	4%
	Jumlah	52	100%

Sumber: data hasil penelitian (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.5, dapat diketahui bahwa mayoritas guru SMPN 2 Plered memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun dengan jumlah 2 guru, kemudian guru yang memiliki masa kerja 1-5 tahun dengan jumlah 14 guru, kemudian guru yang memiliki masa kerja 5-10 tahun dengan jumlah 12 guru dan guru yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun dengan jumlah 24 guru.

b. Skor Hipotetik

1) Data Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dalam menganalisis data Gaya Kepemimpinan Transformasional dilakukan dengan menggunakan norma hipotetik. Penghitungan norma hipotetik didasarkan pada skor skala yang disusun. Dalam penskoran data, peneliti menggunakan statistik hipotetik, statistik hipotetik adalah nilai mean & SD didapatkan dari skor minimal dan maksimal aitem yang sudah valid. Skor hipotetik variabel Gaya kepemimpinan

transformatasional didapatkan dari tabulasi data skor Gaya kepemimpinan transformatasional yang terdiri dari 27 aitem yang valid. Skor terendah tiap aitem adalah 1, dan skor tertinggi adalah 5. Berdasarkan jumlah aitem untuk skala tersebut maka dapat diketahui bahwa skor total jawaban minimum adalah 27, dan skor jawaban maksimum adalah 135. Dengan data skor tersebut didapatkan nilai mean sebesar 81 dan standar deviasi 18. Untuk melihat lebih jelas hasil dari perhitungan analisis deskriptif tingkat gaya kepemimpinan transformatasional kepala sekolah dijelaskan dengan rumus sebagai berikut:

a) Menghitung mean hipotetik (M) dengan rumus :

$$\begin{aligned} M &= \frac{1}{2} (i_{\max} + i_{\min}) \Sigma k \\ &= \frac{1}{2} (5 + 1) 27 \\ &= 81 \end{aligned}$$

b) Menghitung standar deviasi hipotetik (SD) dengan rumus :

$$\begin{aligned} SD &= \frac{1}{6} (X_{\max} - X_{\min}) \\ &= \frac{1}{6} (135 - 27) \\ &= 18 \end{aligned}$$

Untuk mempermudah dalam melihat hasil Mean dan SD tingkat gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Data Mean & SD Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel	Skor Hipotetik				Mean	SD
	Min Aitem	Maks Aitem	Min Subyek	Maks Subyek		
<u>Gaya Kepemimpinan Transformasional</u>	27	135	85	125	81	18

2) Analisis Data Motivasi Kerja

Analisis data Motivasi Kerja dilakukan dengan menggunakan norma hipotetik. Penghitungan norma hipotetik didasarkan pada skor skala yang disusun. Dalam penskoran data, peneliti menggunakan statistik hipotetik, statistik hipotetik adalah nilai mean & SD didapatkan dari skor minimal dan maksimal aitem yang sudah valid. Skor hipotetik variabel motivasi kerja didapatkan dari tabulasi data skor motivasi kerja yang terdiri dari 23 aitem yang valid. Skor terendah tiap aitem adalah 1, dan skor tertinggi adalah 5. Berdasarkan jumlah aitem untuk skala tersebut maka dapat diketahui bahwa skor total jawaban minimum adalah 23, dan skor jawaban maksimum adalah 115. Berdasarkan data skor tersebut didapatkan nilai mean sebesar 69 dan standar deviasi 15.3.

Untuk melihat lebih jelas hasil dari perhitungan analisis deskriptif tingkat motivasi kerja guru dijelaskan dengan rumus sebagai berikut:

a) Menghitung mean hipotetik (M) dengan rumus :

$$\begin{aligned} M &= \frac{1}{2} (i_{\max} + i_{\min}) \sum k \\ &= \frac{1}{2} (5 + 1) 23 \\ &= 69 \end{aligned}$$

b) Menghitung standar deviasi hipotetik (SD) dengan rumus :

$$\begin{aligned} SD &= \frac{1}{6} (X_{\max} - X_{\min}) \\ &= \frac{1}{6} (115 - 23) \\ &= 15.3 \end{aligned}$$

Untuk mempermudah dalam melihat hasil Mean dan SD tingkat motivasi kerja guru dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Data Mean & SD Motivasi Kerja Guru

Variabel	Skor Hipotetik				Mean	SD
	Min Aitem	Maks Aitem	Min Subyek	Maks Subyek		
Motivasi Kerja	23	115	75	99	69	15.3

c. Deskripsi Kategorisasi Data

1) Kategorisasi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kategorisasi digunakan untuk mengetahui skor subjek didalam suatu variabel termasuk dalam tingkatan tinggi, sedang, atau rendah.

a) Menentukan Kategorisasi

Berdasarkan norma mean dan standar deviasi kategorisasi yang telah dipaparkan sebelumnya, berikut adalah hasil kategorisasi variabel Gaya kepemimpinan transformasional yang didapatkan dari hasil perhitungan rumus berikut :

Tabel 4.8

Kategorisasi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Kategori	Rumus	Nilai Skor
1	Rendah	$X < (M - 1,0 \text{ SD})$	< 63
2	Sedang	$(M - 1,0 \text{ SD}) \leq X$	$63 - 99$
3	Tinggi	$X \geq (M + 1,0 \text{ SD})$	> 99

Berdasarkan tabel 4.8, dapat diketahui bahwa kategorisasi variabel gaya kepemimpinan transformasional dibagi menjadi tiga kategori yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Kategori rendah dalam rentan angka kurang dari 63, kategori sedang dalam rentan angka 63 – 99, dan kategori tinggi dalam rentan angka lebih dari 99.

b) Menentukan Persentase

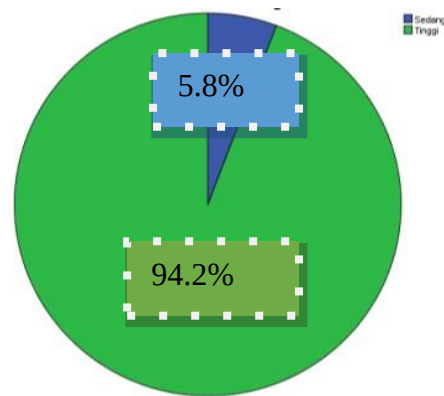
Setelah mengkategorikan data, maka langkah selanjutnya adalah menentukan frekuensi dan persentase hasil analisis data Gaya kepemimpinan transformasional dari subjek penelitian. Adapun hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9
Frekuensi dan Persentase Gaya Kepemimpinan Transformasional

Subyek	Kategori	Frekuensi	Persentase
Guru	Rendah	0	0%
	Sedang	3	5.8%
	Tinggi	49	94.2%

Berdasarkan tabel 4.9, dapat diketahui bahwa sebagian besar guru yang berjumlah 49 orang memiliki persepsi bahwa tingkat gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMPN 2 Plered Cirebon berada pada kategori tinggi sebesar 94.2%. dan sebagian lain yang berjumlah 3 orang guru memiliki persepsi sedang sebesar 5.8%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat gaya kepemimpinan transformasional di SMPN 2 Plered Cirebon masuk kategori tinggi yang artinya bahwa kepala sekolah disana menurut persepsi para guru memiliki sikap kharismatik, inspirasional, menggunakan stimulasi intelektual, dan memberikan perhatian kepada individu dalam menerapkan gaya kepemimpinannya.

Persentase lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 4.1

Diagram Tingkat Gaya Kepemimpinan Transformasional

2) Kategorisasi Motivasi Kerja

a) Menentukan Kategorisasi

Berdasarkan norma mean dan SD (standar deviasi) kategorisasi yang telah dipaparkan sebelumnya, berikut adalah hasil kategorisasi variabel motivasi kerja yang didapatkan dari hasil perhitungan rumus sebagai berikut:

Tabel 4.10 Kategorisasi Variabel Motivasi Kerja

No	Kategori	Rumus	Nilai Skor
1	Rendah	$X < (M - 1,0 \text{ SD})$	< 54
2	Sedang	$(M - 1,0 \text{ SD}) \leq X < (M + 1,0 \text{ SD})$	$54 - 84$
3	Tinggi	$X \geq (M + 1,0 \text{ SD})$	> 84

Berdasarkan tabel 4.10, dapat diketahui bahwa kategorisasi variabel motivasi kerja dibagi menjadi tiga kategori yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Kategori rendah dalam rentan angka kurang dari 54, kategori sedang dalam rentan angka 54 – 84, dan kategori tinggi dalam rentan angka lebih dari 84.

b) Menentukan Persentase

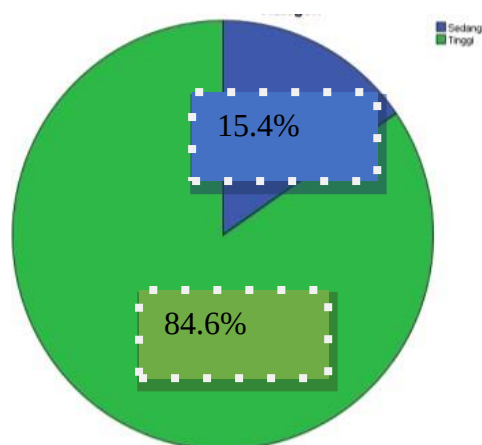
Menentukan frekuensi dan persentase hasil analisis data motivasi kerja dari subjek penelitian.

Tabel 4.11
Frekuensi dan Persentase Tingkat Motivasi Kerja Guru

Subyek	Kategori	Frekuensi	Persentase
Guru	Rendah	0	0%
	Sedang	8	15.4%
	Tinggi	44	84.6%

Berdasarkan tabel 4.11, dapat diketahui bahwa sebagian besar guru SMPN 2 Plered Cirebon yang berjumlah 44 orang memiliki tingkat motivasi kerja yang berada pada kategori tinggi sebesar 84.6% dan sebagian lain yang berjumlah 8 guru memiliki tingkat motivasi kerja sedang sebesar 15.4%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja guru SMPN 2 Plered Cirebon termasuk dalam kategori tinggi yang artinya guru-guru disana sudah merasa bahwa 3 kebutuhan mereka telah terpenuhi yaitu (1) eksistensi : terpenuhinya kebutuhan fisik,

terpenuhinya kebutuhan akan gaji, terpenuhinya kebutuhan rasa aman dan nyaman, (2) keterhubungan : terpenuhinya hubungan yang baik dengan rekan kerja serta dengan atasannya, (3) pertumbuhan : memiliki kemampuan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki secara maksimal dan memiliki kemampuan untuk mengembangkan kemampuan baru. Persentase lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 4.2 Diagram Tingkat Motivasi kerja Guru

3. Uji Hipotesis

a) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Motivasi Kerja Guru

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui diterima atau tidaknya hipotesis yang telah diajukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji regresi linear sederhana yang dimaksudkan untuk menguji hipotesis apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformatif terhadap motivasi kerja guru SMPN 2 Plered Cirebon.

Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12 ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	126,544	1	126,544	4,909	.031
Residual	1288,898	50	25,778		
Total	1415,442	51			

Berdasarkan hasil uji regresi, diperoleh F hitung sebesar 4.909 dengan nilai signifikansi sebesar 0.031 yang artinya lebih kecil dari <0.05 maka dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan dapat mempengaruhi variabel motivasi kerja pada guru SMPN 2 Plered Cirebon. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyebutkan ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru (H^a) diterima.

Untuk melihat besarnya pengaruh yang dihasilkan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dapat dilihat dalam tabel dibawahini:

Tabel 4.13 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,395	,156	,084	5,041

Berdasarkan tabel 4.13, dapat diketahui bahwa nilai R square yaitu sebesar 0.156 hal ini menunjukkan adanya kontribusi variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja sebanyak 15.6% yang artinya masih ada 84.4% variabel lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja.

Untuk mengetahui besarnya nilai penambahan pada variabel motivasi kerja jika terdapat peningkatan dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14 Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	63,685	11,820		5,388	,000
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	,237	,107	,395	2,216	,031

Berdasarkan tabel 4.14, dapat diketahui bahwa nilai konstan adalah 63.685 dan nilai gaya kepemimpinan transformasionalnya adalah 0.237. sehingga rumus persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y = 63.685 + 0.237$$

Rumus diatas menunjukkan bahwa jika tidak ada perubahan pada penerapan gaya kepemimpinan transformasional di SMPN 2 Plered, maka nilai konstan motivasi kerja guru di SMPN 2 Plered akan tetap sebesar 63.685. kemudian apabila terjadi peningkatan sebesar 1 pada penerapan gaya kepemimpinan transformasional di SMPN 2 Plered, maka motivasi kerja guru SMPN 2 Plered juga akan meningkat sebesar 0.237.

b) Analisis Pengaruh Setiap Aspek Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Guru

Setelah melakukan analisis pada pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional secara keseluruhan, Selanjutnya peneliti melakukan uji sumbangan efektif untuk mengetahui setiap aspek pada gaya kepemimpinan transformasional yang di respon positif dan direspon negatif dalam mempengaruhi motivasi kerja. Hasil uji sumbangan efektif pada setiap aspek dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.15 Coefficient

Model		Beta
1	(Constant)	
	Kharismatik	,283
	Inspirasional	-,084
	Stimulasi Intelektual	,243
	Perhatian Individu	-,074

Tabel 4.16 Coefficient Correlation

	Motivasi Kerja
Kharismatik	0.335
Inspirasional	0.147
Stimulasi Intelektual	0.318
Perhatian Individu	0.048

Untuk mencari sumbangan efektif pada setiap aspek, peneliti menggunakan rumus sebagai berikut :

$$SE (X)\% = \text{Beta}_x \times \text{Koefisien Korelasi} \times 100$$

Setelah dilakukan perhitungan dengan rumus diatas maka didapatkan hasil persentase masing-masing pengaruh aspek dari variabel gaya kepemimpinan transformasional yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.17
Hasil Pengaruh Setiap Aspek Gaya Kepemimpinan Transformasional

Aspek	Persentase
Kharismatik	9.4%
Inspirasional	-1.2%
Stimulasi Intelektual	7.7%
Perhatian Individu	-0.3%
Total	15.6%

Berdasarkan tabel 4.17, dapat diketahui bahwa aspek kharismatik merupakan aspek yang paling besar atau paling dominan dalam mempengaruhi motivasi kerja yaitu sebesar 9.4%. Hal ini berarti bahwa sifat kharismatik seorang kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi kerja guru. Sifat kharismatik adalah kondisi dimana seorang pemimpin dapat dibanggakan dan dapat dipercaya oleh bawahannya serta dihormati dan mendapatkan loyalitas dari bawahannya. Penjelasan diatas dapat diartikan bahwa guru-guru SMPN 2 Plered merasa bangga, percaya serta menghormati kepala sekolahnya serta para guru di sana juga memberikan loyalitas yang tinggi untuk kepala sekolah. Berbeda halnya dengan aspek inspirasional yang justru memiliki nilai negatif sebesar -1.2%. Hal ini berarti bahwa aspek inspirasional malah menurunkan motivasi kerja guru.

4. Aspek Utama Pembentuk Variabel

a) Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan analisis tambahan untuk mengetahui aspek pembentuk utama dari setiap variabel. Peneliti menggunakan rumus uji sumbangan efektif dengan bantuan aplikasi dengan bantuan aplikasi *Excell 2013*. Hasil perhitungan dari setiap variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat di lihat pada tabel-tabel berikut:

Tabel 4.18
Aspek Pembentuk Gaya Kepemimpinan Transformasional

Aspek	Korelasi
Kharismatik	0.313
Inspirasional	0.148
Stimulasi Intelektual	0.184
Perhatian Individu	0.355

Berdasarkan tabel 4.18, dapat diketahui bahwa aspek Perhatian Individu merupakan aspek yang paling dominan atau pembentuk utama pada gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa menurut persepsi guru-guru menyatakan bahwa seorang kepala sekolah yang memberikan perhatian kepada guru dengan cara membantu dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan, menghargai setiap pendapat yang disampaikan oleh guru, siap mendengarkan keluhan kesah yang disampaikan oleh guru, menegur dan memberi nasihat kepada guru yang berbuat salah serta memberikan apresiasi kepada guru yang memiliki prestasi lebih. Hal

inilah yang paling dipersepsikan tinggi oleh para guru dalam membentuk gaya kepemimpinan transformasional. Kemudian, sifat inspirasional kepala sekolah menurut persepsi guru-guru merupakan aspek yang paling rendah dalam membentuk gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini berarti sifat pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi dan menggunakan simbol (jabatan) dalam memimpin merupakan aspek yang tidak terlalu di respon baik menurut persepsi guru SMPN 2 Plered Cirebon.

b) Variabel Motivasi Kerja

Setelah peneliti melakukan analisis pembentuk utama variabel gaya kepemimpinan transformasional, selanjutnya, peneliti melakukan analisis untuk mengetahui aspek pembentuk utama pada variabel motivasi kerja dengan bantuan aplikasi *Excell 2013*. Hasil perhitungan dari setiap variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.19 Aspek Pembentuk Motivasi Kerja

Aspek	Korelasi
Eksistensi	0.373
Keterhubungan	0.279
Pertumbuhan	0.349

Berdasarkan tabel 4.19, dapat diketahui bahwa aspek eksistensi merupakan pembentuk utama atau aspek yang paling dominan dalam membentuk motivasi kerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru paling banyak dibentuk oleh eksistensi. Artinya, guru

merasa memiliki motivasi kerja ketika sudah terpenuhinya kebutuhan fisik seperti sandang, pangan, dan papan, kemudian terpenuhinya kebutuhan akan gaji yang diberikan sekolah, dan terpenuhinya kebutuhan akan rasa aman dan nyaman di lingkungan sekolah. Adapun aspek yang paling rendah dalam membentuk motivasi kerja guru adalah keterhubungan, hal ini menunjukkan bahwa guru-guru menganggap interaksi yang sangat baik antara rekan kerja dan pimpinan tidak terlalu memunculkan motivasi kerja seorang guru.

C. Pembahasan

1. Tingkat Gaya Kepemimpinan Transformasional di SMPN 2 Plered Cirebon

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada 52 guru SMPN 2 Plered Cirebon, dapat diketahui bahwa secara garis besar tingkat gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMPN 2 Plered Cirebon berada pada kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMPN 2 Plered Cirebon dipersepsikan tinggi oleh 49 guru dengan persentase 94.2%. Artinya guru disana merasa mendapatkan perhatian dari kepala sekolah, merasa bahwa kepala sekolah memiliki wibawa yang tinggi sehingga muncul kharisma dalam dirinya, merasa di hargai secara intelektual dan merasa mendapatkan inspirasi dari gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah.

Sementara itu, terdapat 3 guru yang mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional dengan kategori sedang dengan persentase 5.8% . Artinya, masih ada beberapa guru yang kurang diperhatikan, kurang dalam merasakan wibawa seorang pemimpin, kurang diajak berpikir secara logis dan kurang terinspirasi dengan gaya kepemimpinan yang di terapkan kepala sekolah.

Selain itu, tidak satupun guru yang mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional rendah. Artinya, tidak terdapat satu guru pun yang merasa bahwa seorang kepala sekolah tidak menerapkan aspek-aspek yang ada dalam kepemimpinan transformasional.

Adapun tingkatan dari masing-masing aspek pembentuk utama gaya kepemimpinan transformasional yang dapat dilihat pada tabel 4.18 menunjukkan bahwa aspek perhatian individu merupakan aspek yang berdistribusi paling tinggi yaitu sebesar 35.5% dalam membentuk gaya kepemimpinan transformasional seorang kepala sekolah. Artinya, seorang kepala sekolah yang memberikan perhatiannya terhadap guru, menghargai setiap perbedaan yang terjadi, memberikan apresiasi kepada guru yang berprestasi dan menasehati guru yang berbuat kesalahan, hal inilah yang paling direspon positif dalam meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut Bass & Avolio (dalam Goleman, 2005) perhatian individu adalah sosok pemimpin yang digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-

masuk bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karirnya. Guru-guru akan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh kepala sekolah. Kepala sekolah akan memperlakukan setiap guru sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginan masing-masing. Kepala sekolah juga memberikan nasihat yang bermakna, memberikan pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan para guru.

Kemudian, aspek yang juga memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional adalah kharismatik yaitu sebesar 31.2%. Kharismatik adalah karakter pemimpin yang membuat pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya. Pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan yang perlu dimiliki bawahan sebagai tekad untuk mencapai tujuan (Bass & Avolio dalam Goleman, 2005). Artinya, kepala sekolah yang memiliki wibawa tinggi sehingga terpancar dari dirinya kharisma seorang pemimpin yang membuat guru-guru menghormatinya, membuat guru merasa percaya dan bangga terhadapnya, hal ini juga merupakan aspek yang dapat meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Chen (2004) yang mengatakan bahwa *Idealized Influence* (Kharismatik) dengan budaya inovatif akan menghasilkan karyawan yang lebih termotivasi untuk mencapai kinerja

yang diinginkan.

Adapun aspek yang paling rendah dalam membentuk gaya kepemimpinan transformasional adalah aspek inspirasional yaitu sebesar 14.8%. Menurut Bass & Avolio (dalam Goleman, 2005) inspirasional pada dimensi ini digambarkan dengan karakter seorang pemimpin yang mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu mengunggah spirit bawahan melalui antusiasme dan optimisme. Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahan, antara lain dengan menentukan standar yang tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Bawahan akan merasa diberi inspirasi oleh pemimpin. Penjelasan diatas berarti, sifat dan sikap yang menurut kepala sekolah akan menginspirasi para guru ternyata kurang ditanggapi dengan baik sehingga sifat inspirasional menjadi aspek terendah dalam membentuk gaya kepemimpinan transformasional.

Kepala sekolah merupakan penggerak yang mengontrol dan menentukan nasib sekolah. Salah satu yang dibutuhkan oleh guru-guru adalah seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini di karenakan aktivitas kerja guru yang terbilang monoton serta jam kerja yang padat akan menimbulkan kejenuhan dan rasa bosan dalam melaksanakan pekerjaan. Kejenuhan dan rasa bosan yang dialami guru dapat menurunkan tingkat motivasi

kerjanya yang mana akan menimbulkan rasa malas dan kurang semangatnya guru dalam mendidik siswanya yang akan mengakibatkan turunnya prestasi sekolah. Maka disinilah pemimpin transformasional dibutuhkan dalam menggerakkan guru agar tetap memiliki motivasi yang tinggi dengan cara-caranya yang kreatif dan inovatif yang mana mampu menginspirasi bawahan agar tetap semangat dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Menurut Yukl (1998) seorang kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat memotivasi bawahannya dengan tiga cara : (1) membuat guru-guru lebih sadar mengenai hasil-hasil suatu pekerjaan. (2) mendorong guru-guru untuk lebih mementingkan sekolah daripada kepentingan pribadi. (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi. Seorang kepala sekolah transformasional yang dapat menggunakan keterampilan diatas dengan baik, akan membuat para guru memiliki semangat dan motivasi kerja yang tinggi. Semakin optimal gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh kepala sekolah dalam memimpin, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerjanya.

Guru-guru yang dipimpin oleh pemimpin transformasional akan merasa nyaman berada di sekolah karena merasa diperhatikan oleh kepala sekolah dan tidak enggan untuk mengeluarkan keluhan kesah di sekolah kepada pemimpin karena seorang pemimpin transformasional akan bersemangat dalam mendengarkan keluhan kesah dari bawahannya

Pemimpin transformasional akan menciptakan suasana tempat kerja semenarik mungkin agar selalu hidup dan menghilangkan batas hubungan antara bawahan sehingga guru-guru tidak merasa enggan untuk berkomunikasi dengan pemimpinnya yaitu kepala sekolah.

Guru-guru yang dipimpin oleh pemimpin transformasional juga akan merasakan kharisma dan wibawa dari seorang pemimpin (kepala sekolah) yang membuat mereka menghormatinya dan rela dengan senang hati untuk memberikan yang terbaik demi mencapai tujuan sekolah.

Guru-guru yang dipimpin oleh pemimpin transformasional akan merasakan seorang pemimpin yang dapat menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi-solusi yang kreatif dalam memecahkan permasalahan dan memberikan motivasi untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru dalam melaksanakan tugasnya.

Guru-guru yang dipimpin oleh pemimpin transformasional juga merasa bahwa seorang pemimpin sudah menerapkan standar yang tinggi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Mereka juga para guru akan merasa memiliki optimisme dan antusiasme yang tinggi yang artinya pemimpin senantiasa menginspirasi dan memotivasi bawahan.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa guru-guru SMPN 2 plered Cirebon mempersepsikan bahwa tingkat gaya kepemimpinan transformasional di sekolah tersebut berada pada

kategori tinggi. Adapun aspek yang paling dominan dalam membentuk gaya kepemimpinan transformasional di SMPN 2 Plered adalah aspek perhatian terhadap individu. Artinya, guru-guru disana merasa bahwa seorang kepala sekolah sudah memberikan perhatian kepada mereka secara khusus, memberikan apresiasi terhadap guru yang berprestasi dan memberikan nasihat kepada guru yang berbuat kesalahan.

2. Tingkat Motivasi Kerja Guru SMPN 2 Plered Cirebon

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada 52 guru SMPN 2 Plered Cirebon, dapat diketahui bahwa tingkat motivasi kerja guru SMPN 2 Plered berada pada kategori tinggi. Hal ini dapat diketahui dari hasil tabel 4.11 yang menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja 44 dari 52 guru disana termasuk tinggi dengan persentase sebesar 84.6%. Artinya, guru-guru SMPN 2 Plered sudah merasa bahwa kebutuhan mereka untuk tetap dihargai keberadaanya, kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial dengan orang lain, dan kebutuhan seorang dalam mengembangkan dirinya sudah terpenuhi dengan baik.

Sementara itu, terdapat 8 guru yang memiliki motivasi kerja sedang dengan persentase sebesar 15.4%. Artinya, sebagian guru di SMPN 2 Plered merasa kurang terpenuhi kebutuhan untuk eksis yang membuat dirinya merasa berada didunia ini, kebutuhan menjalin hubungan sosial dengan oranglain, dan kebutuhan dalam pengembangan dirinya.

Selain itu, tidak ada seorangpun guru di SMPN 2 Plered yang memiliki

motivasi kerja rendah. Artinya, guru-guru disana tidak ada yang merasa bahwa 3 kebutuhan mereka yaitu eksistensi, keterhubungan, dan pertumbuhan belum terpenuhi sama sekali.

Adapun tingkat motivasi kerja ditinjau dari masing-masing aspek yang dapat dilihat pada tabel 4.19 menunjukkan bahwa aspek eksistensi merupakan aspek yang paling dominan dalam membentuk motivasi kerja guru dengan tingkat persentase sebesar 39.2%. eksistensi (*existence*) adalah kebutuhan keberadaan yaitu kebutuhan akan tetap bisa hidup selama masih ada di dunia ini. Artinya, bahwa setiap guru SMPN 2 Plered Cirebon pasti ingin bertahan hidup serta menunjukkan keberadaanya sebagai makhluk hidup dengan cara memenuhi kebutuhan biologis akan sandang, pangan, dan perumahan.

Menurut Tarigan (2009) mengatakan bahwa kebutuhan keberadaan adalah segala jenis kebutuhan untuk membuat seseorang eksis seperti kebutuhan sandang, pangan, kondisi kerja, dan untuk bertahan hidup. Karena itu, guru sebagai manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling utama dalam sekolah, guru merupakan tiang utama yang menentukan masa depan sekolah dan peserta didik, walaupun semakin canggih teknolog saat ini, namun seorang guru tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun. Sifat manusia dan rasa kemanusiaan yang dimiliki oleh para guru membuatnya tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun. Bagaimana baiknya sekolah, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semuanya tidak akan berarti tanpa ada guru yang menggunakannya,

merencakannya, melaksanakannya, mengevaluasi dan memelihara. Winardi (2005) mempertegas bahwa : "harus diakui bahwasannya tidak ada organisasi tanpa manusia, sehingga dengan demikian para pimpinan harus mengetahui cara memotivasi, memimpin, dan berkomunikasi, dan perlu memahami hubungan-hubungan antar perorangan dan perilaku-perilaku kelompok orang-orang". Karena itu, eksistensi SDM yang ada di sekolah yaitu para guru salah satunya harus dibina dan dipelihara dengan baik agar tidak meninggalkan sekolah.

Kemudian, aspek berikutnya yang memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan motivasi kerja seorang guru adalah aspek Pertumbuhan (*Growth*) dengan persentase sebesar 35.4%. *Growth* atau dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk berkembang adalah suatu kebutuhan yang berhubungan dengan intrinsik seorang guru untuk mengembangkan dirinya. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan aktualisasi diri yaitu perwujudan segala potensi yang dimiliki seorang guru sebagai yang apa ada dalam kemampuannya oleh Maslow. Kebutuhan ini berkaitan erat dengan kebutuhan prestasi karena manusia selalu ingin berkembang. Tarigan (2009) mengatakan "kebutuhan berkembang adalah terpenuhinya kesempatan untuk berkontribusi secara kreatif dan produktif". Artinya, seorang guru yang merasa tertarik saat diberikan kesempatan untuk berkembang melalui dorongan dari dalam dirinya untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tangga keberhasilan dan tujuan yang berhubungan dengan tugas tanpa adanya imbalan yang

menyertainya, hal ini merupakan salah satu aspek yang meningkatkan motivasi kerja guru.

Sedangkan aspek yang paling rendah dalam pembentukan motivasi kerja seorang guru adalah aspek keterhubungan (*Relatedness*) dengan persentase sebesar 25.4%. *Relatedness* dapat diartikan dengan kebutuhan berhubungan yaitu suatu kebutuhan untuk menjalin sebuah hubungan sesamanya melakukan hubungan sosial dan bekerja sama dengan orang lain. Selanjutnya, Tarigan (2009) mengatakan bahwa kebutuhan berhubungan adalah kebutuhan untuk berinteraksi berhubungan secara personal maupun interpersonal baik didalam organisasi, maupun diluar organisasi. Artinya, guru-guru yang memiliki interaksi baik dengan sesama rekan guru, saling bekerjasama dalam menyelesaikan persoalan yang sulit, guru yang memiliki interaksi yang baik dengan kepala sekolah, hal ini merupakan aspek yang tidak terlalu tinggi dalam meningkatkan motivasi kerja.

Motivasi kerja adalah suatu kondisi yang menimbulkan dorongan yang tumbuh dalam diri individu yang dapat mempengaruhi, membangkitkan, mengarahkan perilaku untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat yang tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilannya dalam mencapai tujuan kerja yang maksimal. Motivasi kerja merupakan salah satu kemampuan yang penting yang dimiliki oleh para guru. Hal ini dikarenakan jika guru memiliki motivasi kerja tinggi, maka mereka akan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaanya, mereka akan

memperhatikan setiap detil- detil pekerjaan mereka dan memperhatikan setiap hal yang akan membuat tercapainya tujuan sekolah.

Seorang guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan lebih profesional dalam melaksanakan tugasnya. Mereka akan memisahkan masalah pribadi dengan pekerjaan sekolah. Sehingga meskipun rasa bosan, rasa jenuh, *mood* yang jelek di karenakan masalah di rumah atau di luar sekolah, hal tersebut tidak mengganggu guru tersebut dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Adapun guru dengan tingkat motivasi kerja yang sedang mereka akan tetap baik dalam melaksanakan tugasnya, namun terkadang masih selalu terbawa dengan masalah pribadi, seperti masalah di rumah, atau masalah di sekolah itu sendiri, sehingga membuat kurang maksimal dalam mencapai tujuan sekolah.

Menurut Clayton Alderfer (dalam Robbins, 2008) melalui teorinya motivasi ERG, motivasi kerja yang tinggi di tunjukkan dengan 3 hal: (1) terpenuhinya kebutuhan eksistensi : kebutuhan eksistensi merupakan kebutuhan akan kesenangan dan kesejahteraan fisiologis seorang guru, seperti makan, minum, pakaian, kendaraan, gaji, fasilitas sekolah, kenyamanan dan keamanan dalam menjalankan tugas. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi mereka yang merasa cukup dengan kebutuhan sandang, pangan dan papan. (2) Terpenuhinya kebutuhan akan keterhubungan : kebutuhan keterhubungan adalah keinginan untuk memuaskan hubungan antar personal atau kebutuhan interaksi dalam lingkungan kerja. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi merupakan

guru yang memiliki hubungan yang baik antara rekan kerja, kepala sekolah, ataupun siswa-siswanya. Mereka tidak merasa enggan dalam mengkomunikasikan sesuatu yang diperlukan terkait pekerjaan baik kepada atasannya maupun rekan kerjanya. (3) terpenuhinya kebutuhan akan Pertumbuhan : kebutuhan pertumbuhan yaitu keinginan seorang guru untuk meningkatkan dan mengembangkan pribadinya menuju lebih baik. Seorang guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan selalu memiliki keinginan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dirinya.

Jikalau ditinjau berdasarkan usia dan masa kerja yang dapat dilihat pada tabel 4.3 dan 4.5 menunjukkan bahwa paling banyak guru SMPN 2 Plered berusia antara 41-60 tahun yang berjumlah 20 orang dengan masa kerja diatas 10 tahun. Hal ini berarti bahwa mayoritas guru sudah berada pada fase pemeliharaan yaitu usia 45-60. Winkle (2012) menjelaskan bahwa umur 45- 60 tahun merupakan fase dimana seseorang sudah dewasa dan sudah bisa menyesuaikan diri dalam penghayatan jabatannya. Artinya, seorang guru sudah memantapkan pilihannya dalam profesinya yang sekarang sehingga mereka hanya tinggal menjaga dan memelihara pekerjaanya. Fase ini memiliki 3 tahap perkembangan yang harus dipenuhi oleh para guru yaitu mempertahankan, *keeping up*, dan menginovasi pekerjaanya. Uraian diatas semakin mempertegas bahwa kepemilikan motivasi kerja yang tinggi di SMPN 2 Plered salah satunya didasari oleh kematangan usia dan pengalaman bekerja para guru. Artinya, guru dengan rentan usia 41-60 tahun dan masa bekerja diatas 10 tahun

sudah memiliki kematangan dan pengalaman dalam bekerja yang cukup banyak sehingga mereka berusaha dengan sekuat tenaga untuk selalu profesional dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal inilah salah satu faktor yang membuat tingkat motivasi kerja guru menjadi tinggi.

Berikutnya, terdapat 19 guru yang berada dalam rentan usia 21-30 tahun dengan rata-rata masa kerja 1-5 tahun. Artinya, para guru sedang berada dalam fase pemantapan dalam bekerja pada tahap percobaan yaitu umur 25-30. Winkle (2012) mengatakan bahwa usia seorang dari 25 sampai 44 tahun berada dalam fase pemantapan dengan bercirikan usaha tekun memantapkan diri melalui seluk beluk pengalaman selama menjalani karir tertentu. Fase pemantapan dibagi menjadi 2 yaitu (1) tahap percobaan dengan komitmen, pada usia 25-30 yang bercirikan dengan rasa nyaman seseorang dalam bekerja sehingga ingin mempertahankannya.

Selanjutnya, terdapat guru dalam rentan usia 31-40 tahun dengan jumlah 13 guru dengan rata-rata masa kerja 5-10 tahun. Artinya, para guru sedang berada dalam fase pemantapan dalam bekerja pada tahap kemajuan. Winkle (2012) mengatakan bahwa fase pemantapan dibagi menjadi 2: (1) tahap percobaan dan (2) tahap kemajuan, pada usia 31-44 yang bercirikan dengan pengkonsolidasian pilihan pekerjaan seseorang dan melakukan peningkatan dalam dunia pekerjaan.

Adapun jika ditinjau berdasarkan jenis kelamin yang dapat dilihat pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa mayoritas guru SMPN 2 Plered berjenis

kelamin perempuan yang berjumlah 40 orang dengan persentase sebesar 77%. Seorang wanita merupakan seorang ibu, dimana seorang wanita merupakan pendidik yang baik untuk anak-anak dibandingkan dengan laki-laki. Seorang penyair yang bernama Khafidz Ibrahim pernah berkata (dalam bukunya Syeikh Sholeh Alfauzan dengan judul *makaanatul mar'ati fil islam*) yang berbunyi:

الأم مدرسة إذا أعددتها

Ibu adalah sebuah madrasah (tempat pendidikan) yang jika kamu menyiapkannya

أعددت شعبا طيب الأعراق

Berarti kamu menyiapkan (lahirnya) sebuah masyarakat yang baik budi pekertinya

Bait syair diatas, menunjukkan bahwa peranan seorang wanita memiliki kepiawaian lebih besar dalam mendidik anak, sehingga dari situlah para wanita memiliki motivasi kerja lebih tinggi dalam mendidik anak demi menciptakan generasi-generasi yang baik di lingkungan masyarakat.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa secara garis besar, tingkat motivasi kerja guru SMPN 2 Plered Cirebon berada pada kategori tinggi dengan persentase 84.6% dan berada pada kategori sedang dengan persentase 15.4%. artinya guru SMPN 2 Plered sudah merasa terpenuhi kebutuhan eksistensi, kebutuhan keterhubungan dengan orang lain dan kebutuhan untuk berkembangnya.

3. Tingkat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Motivasi Kerja Guru SMPN 2 Plered Cirebon

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana variabel Gaya kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja pada guru SMPN 2 Plered menunjukkan nilai $R = 0,395$ dengan koefisien determinan sebesar $0,156$. Hal ini berarti bahwa Gaya kepemimpinan transformatif yang digunakan oleh kepala sekolah SMPN 2 Plered berpengaruh secara tidak langsung terhadap motivasi kerja guru sebesar $15,6\%$.

Data diatas menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja yang artinya semakin tinggi tingkat Gaya kepemimpinan transformatif maka semakin tinggipula tingkat motivasi kerja guru SMPN 2 Plered. Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wagimo dan Djameludin Ancok dengan judul Hubungan kepemimpinan Transformatif dan Transaksional dengan Motivasi Kerja Bawahan di Militer menunjukkan adanya hubungan positif antara Gaya kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja dengan nilai koefisien korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transformatif (X) dengan motivasi bawahan (Y) dapat diketahui sebesar $0,559$ dengan nilai koefisien signifikansi sebesar $0,000$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformatif dengan motivasi bawahan dengan taraf signifikansi yang kuat. Hasil penelitian ini dipertegas oleh penelitian yang dilakukan oleh Indra Kharis

(2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Kemudian dipertegas lagi oleh penelitian yang dilakukan oleh Mirdat Al-Bakri dan Che Mohd Zulkifli (2018) menjelaskan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi motivasi pekerja.

Berdasarkan temuan penelitian dan analisis data yang dilakukan maka hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Thoha (2005) yang menyatakan bahwa, hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja sangat erat, dimana gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja. Seorang dengan kepemimpinan transformasional mampu menciptakan suatu perubahan yang positif ke arah tujuan yang lebih baik. Seorang pemimpin transformasional memberikan motivasi dan inspirasi kepada bawahannya agar para bawahan dapat bekerja lebih.

Adapun jika ditinjau dari masing-masing aspek dalam gaya kepemimpinan transformasional yang dapat dilihat pada tabel 4.17 menunjukkan bahwa aspek kharismatik merupakan aspek yang paling besar dan direspon paling positif dalam mempengaruhi motivasi kerja guru. Artinya, guru-guru merasa bahwa motivasi kerja mereka meningkat karena dipengaruhi oleh sikap berwibawa dan kharisma yang dimiliki oleh kepala sekolah. Semakin tinggi wibawa kepala sekolah, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja guru SMPN 2 Plered Cirebon. Hal ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh Chen (2004) yang mengatakan bahwa

Idealized Influence (Kharismatik) dengan budaya inovatif akan menghasilkan karyawan yang lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Sedangkan aspek yang paling rendah dalam mempengaruhi motivasi kerja guru adalah aspek inspirasional. Artinya, guru-guru tidak merasakan adanya pengaruh yang besar dalam diri mereka terutama dalam menggerakkan motivasi kerja mereka ketika seorang kepala sekolah sedang menerapkansikap inspirasionalnya dalam memimpin.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu prediktor yang menyumbang positif dalam menentukan tinggi rendahnya motivasi kerja guru SMPN 2 Plered. Namun jika dilihat dari nilai $R = 0.395$, maka dapat ditarik kesimpulan sesuai tabel 3.12 pada bab sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap motivasi kerja guru SMPN 2 Plered. Hal ini berarti bahwa guru SMPN 2 Plered sudah memiliki semangat dan profesionalisme yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya karena meskipun mereka tidak dipimpin oleh kepemimpinan transformasional maka motivasi kerja mereka akan tetap baik. Namun, jika kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformasional, pastilah motivasi kerja guru akan lebih baik lagi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa data pada bab sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Tingkat gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMPN 2 Plered Cirebon secara umum dipersepsikan tinggi oleh 49 guru dengan persentase sebesar 94.6%. Artinya, bahwa kepala sekolah SMPN 2 Plered Cirebon sudah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik sehingga membuat guru-guru mempersepsikan bahwa mereka mendapatkan perhatian khusus, bahwa kepala sekolah memiliki wibawa dan kharisma seorang pemimpin, bahwa kepala sekolah mendorong guru-guru untuk menggunakan logika dan pendekatan-pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah, serta terinspirasi oleh kepala sekolah.
2. Tingkat Motivasi kerja guru SMPN 2 Plered Cirebon berada pada kategori tinggi dengan persentase sebesar 86.4%. Artinya, guru-guru SMPN 2 Plered sudah dihargai keberadaannya atau memiliki persepsi bahwa keinginan mereka untuk menunjukkan keberadaan di sekolah dengan cara memenuhi kebutuhan dasar mereka seperti sandang, pangan, dan perumahan sudah terpenuhi, para guru juga

mempersepsikan bahwa mereka sudah menjalin hubungan dan memiliki interaksi sosial yang baik dengan sesama manusia, baik dengan rekan kerja sesama guru, kepala sekolah, siswa, walimurid, serta jajaran civitas yang ada di sekolah, para guru juga merasa bahwa mereka dengan keinginan yang ada dalam dirinya sendiri sudah berusaha berkembang untuk menjadi lebih baik.

3. Motivasi Kerja Guru SMPN 2 Plered Cirebon secara tidak langsung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional sebesar 15.6% dengan nilai $R=0.395$. Hal ini berarti bahwa dengan diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah, maka akan secara positif meningkatkan motivasi kerja para guru. Artinya, motivasi kerja guru yang sudah tinggi akan meningkat dengan di pimpin oleh pemimpin yang memberikan perhatian khusus, menunjukkan wibawanya sebagai pemimpin, memiliki ide-ide baru yang kreatif dan inovatif, dan dapat menginspirasi para guru.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan beberapa permasalahan yang belum terpecahkan sehingga peneliti mengajukan beberapa saran, saran tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Sekolah SMPN 2 Plered
 - a. Untuk meningkatkan model kepemimpinan transformasional, makadiharapkan mampu menjaga aspek perhatian terhadap para guru dengan cara, membantu para guru dalam menyelesaikan

pekerjaan, bersedia mendengarkan keluhan dan kesulitan yang di alami guru, memberikan pujian terhadap guru yang melakukan pekerjaan dengan baik, dan menegur serta memberikan nasihat kepada guru yang berbuat kesalahan.

- b. Untuk meningkatkan motivasi kerja, diharapkan untuk mempertahankan model kepemimpinan transformasional terutama mempertahankan aspek kharismatik karena aspek ini merupakan aspek yang direspon paling positif dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Untuk meningkatkan aspek kharismatik dilakukan dengan cara berlaku adil kepada para guru, menanamkan rasa bangga selama bekerja bersamanya, bersikap amanah dalam menjalankan tugas, memberikan contoh yang baik untuk para guru.
- c. Adapun untuk memperkuat kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja guru, maka diharapkan mampu untuk meningkatkan dan memperbaiki aspek inspirasionalnya dengan cara menambah wawasan dan pengetahuan dalam memberikan motivasi yang baik terhadap para guru, menambah wawasan tentang bagaimana cara meningkatkan antusiasme guru, menambah wawasan dalam menyampaikan visi misi serta harapan yang tinggi untuk merangkul para guru dalam mencapai tujuan sekolah.

2. Bagi Guru SMPN 2 Plered

- a. Untuk meningkatkan motivasi kerja, maka diharapkan mampu menjaga aspek eksistensinya dengan cara selalu memenuhi kebutuhan dasarnya seperti sarapan sebelum berangkat sekolah, menggunakan seragam yang rapih, mendapatkan gaji tepat waktu, mendapatkan rasa aman dan nyaman saat berada di lingkungan sekolah, karena aspek ini merupakan aspek yang direspon positif dalam membentuk motivasi kerja guru.
- b. Adapun untuk memperkuat motivasi kerja guru, maka diharapkan mampu meningkatkan dan memperbaiki aspek kebutuhan keterhubungan dengan cara menjalin komunikasi yang baik dengan sesama guru, menjalin komunikasi yang baik dengan kepala sekolah, dan saling membantu saat berada dalam kesulitan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga P. (1990). *Psikologi Kepemimpinan*. Semarang: Rineka Cipta
- _____. (1992). *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT Rineka
- Ariyani, Vivi. (2011). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dosen Pada Universitas yang Berada di Kota Madiun*. Jurnal Widya Warta No. 01 tahun XXXV januari 2011. ISSN 0854-1981
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bass, B.M., (1998). *The Ethics of Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah
- Chen Li Yueh. (2004). *Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviours an Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle Sized Firms of Taiwan*. The journal of American Academy of Busines Cabridge. Vol.6 No.4 Pp. 432-438
- Dubrin Andrew J. (2006). *Leadership*. Edisi Kedua. Jakarta: Prenada Media
- Elyatika, Dwi. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bukit Asam (Persero) Tbk Unit Tarahan*. Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
- Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisa Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang: UNDIP
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnely, Jr, J. H. (1997). *Organization: Behaviour, Structure, Processes*. Ninth Edition. Irwin
- Goleman, Daniel. (2005). *Working with emotional intelligence*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gopal, R dan Chowdhury, Rima Gose. (2014). *Leadership styles and Employee Motivation: An Emprical Investigation in a Leading Oil Company in India*, International Journal of Research in Bussines Management ISSN (E): 2321 – 886X; ISSN (P) : 2347 – 4572 Vol.2, Issue 5, May 2014, 1-10
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

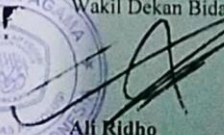
- _____. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Kharis, Indra. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Malang*. Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Vol.3 No.1, edisi Maret
- Kartini, Kartono. (2002). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali
- Pers Lensufiie, T. (2010). *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Esensi
- Mangkunegara, Prabu A. (1993). *Psikologi Perusahaan*. Bandung: Trigenda Karya
- Mirdad Albakri., and Che Mohd Zulkifli. (2018). *The Influence Transformational Leadership toward Worker's Motivation in Regency of Aceh Selatan*. International Journal of Humanities and Social Science Invention. Vol.7 Issue.12 Ver.1. December. Pp. 69-75
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Mujiarsih, Endah dan Sutrisno. (2013). *Persepsi Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Pwngaruhnya Terhadap Upaya Ekstra Pegawai Dinas Kesehatan Kota Semarang, Salatiga dan Kabupaten Semarang, di Ungaran*. Jurnal Bisnis, edisi September
- Munawaroh. (2011). *Pwngaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru*. Jombang, Jurnal Ekonomi Bisnis, TH. 16. No.2
- Nawawi, Hadari H. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Rivai, Veithzal. (2008). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Rivai, Veithzal, dan Sagala, Ella Jauvani. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi, konsep, kontroversi, Aplikasi*. Diterjemahkan Dr. Handayana Pujaatmaka dan Drs. Benyamin Molan. Edisi 8 jilid 1. Jakarta: Prenhallindo
- _____. (2006). *Perilaku Organisasi, konsep, kontroversi, Aplikasi*. Englewood Cliff. New Jersey. Prentice Hall, Inc.

- Robbins, Stephen P., Dan Judge, Timoty A. (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*, Terjemahan: Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rasyid, buku 2, edisi 12. Jakarta: Salemba Empat
- Siagian, Sondang P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT BumiAksara
- Sugiono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- _____. (2014). *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta
- Syaiyid, Elzi dkk. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Radar Malang PT.Malang Intermedia Pers)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol.1 No.1
- Tarigan, Medianta. (2009). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Mercubuana
- Thoha, Miftah. (2005). *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- _____. (2013). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Edisi Satu. Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Wahjosumidjo. (2001). *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wagimo, dan Djamaludin Ancok. (2014). *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer*. Jurnal Psikologi vol.32 no.2 112-127
- Wijono, Sutarto. (2010). *Psikologi Industri dan Organisasi; Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenatal Media Group
- Winardi. (2005). *Motivasi dan Pemotivasian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Winkel, W.S. (2012). *Bimbingan dan Konseling Diinstitusi Pendidikan*. Yogyakarta: Media Abadi.
- Yukl, Gary. (1998). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo
- _____. (2006). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Englewood Cliff. New Jersey. Prentice Hall, Inc.
- _____. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks

LAMPIRAN

Lampiran 1

Surat Izin Penelitian dari Fakultas

	KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG FAKULTAS PSIKOLOGI Jalan. Gajayana 50 Telepon / Faksimile +62341 - 558916 Malang 65144 Website : www.uin-malang.ac.id / http://psikologi.uin-malang.ac.id	
Nomor	: 486 /FPsi.1/TL.00/IV/2019	01 April 2019
Hal	: <u>IZIN PENELITIAN SKRIPSI</u>	
Kepada Yth	Kepala SMPN 2 Plered Jln. Otto Iskandar Dinata Tegalsari Kec. Plered Kab. Cirebon Di Cirebon – Jawa Barat	
Dengan hormat, Dalam rangka pengembangan keilmuan bagi mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dengan ini kami mohon kepada Bapak untuk memberikan kesempatan melakukan penelitian skripsi berupa pengambilan data jumlah guru yang masih aktif dan yang honorer kepada :		
Nama/NIM	: Mohammad Iqbal (13410102)	
Tempat Penelitian	: Kepala Bagian Tata Usaha	
Judul	: "Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru SMPN 2 Plered Cirebon"	
Dosen Pembimbing	: Dr. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi	
Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.		
a.n. Dekan, Wakil Dekan Bidang Akademik  Ali Ridho 		
Tembusan :		
1. Dekan		
2. Para Wakil Dekan		
3. Arsip		

Lampiran 2

Surat Balasan Penelitian dari SMPN 2 Plered



PEMERINTAH KABUPATEN CIREBON
DINAS PENDIDIKAN
SMP NEGERI 2 PLERED
 SEKOLAH STANDAR NASIONAL (SSN)
 Jl. Otista Tegalsari Plered Kabupaten Cirebon 45158
 Phone : (0231) 320720, E-mail : smpn058_pld@yahoo.co.id

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN
 Nomor : 070 / 126 / SMP / 2019

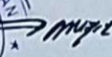
Yang bertandatangan dibawah ini adalah Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Plered menerangkan bahwa :

Nama : **MUHAMMAD IQBAL**
 NIM : 13410102
 Program Studi : Fakultas Psikologi
 Judul Penelitian : Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru SMPN 2 Plered Cirebon

Adalah benar mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang telah melaksanakan penelitian pada tanggal 10 April 2019 di SMP Negeri 2 Plered Kabupaten Cirebon.

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

Plered, 10 April 2019
 Kepala Sekolah,


Dra. Hj. ASMURI, M.M.
 Pembina Tk.1
 NIP. 19670326 199303 2 004



Lampiran 3

Daftar Nama Guru yang Mengisi Angket

NO	NAMA/NIP/NUPTK	TUGAS MENGAJAR	JENIS KELAMIN
1.	H. Dedi Cuhani, S.Pd NIP. 19650627 198703 1 004 NUPTK.1959 7436 4420 0022	PJOK	Laki-laki
2.	Khusni, S.Pd, M.Pd NIP.19631115 198412 1 004 NUPTK. 1447 7416 4320 0033	IPA	Laki-laki
3.	Mursidi,S.Pd NIP.19660908 198901 1 001 NUPTK. 5240 4776 4720 0063	Matematika	Laki-laki
4.	Hj. Khaeriyah Rasyad,S.Pd NIP.19621026 198903 2 005 NUPTK.2358 7406 4130 0033	Bahasa Indonesia	Perempuan
5.	Hj. Rohanah, S.Pd NIP. 19630511 198412 2 004 NUPTK.5843 7416 4430 0012	Matematika	Perempuan
6.	Susi Kusidah, S.Pd NIP.19631225 198412 2 005 NUPTK.1557 7416 4330 0063	Bahasa Indonesia	Perempuan
7.	Hj. Sri Hendani, S.Pd.Ina NIP.19621215 198903 2 008 NUPTK.4547 7406 4130 0043	Bahasa Indonesia	Perempuan
8.	Nurhidayati, S.Pd NIP.19671229 199102 2 003 NUPTK.7561745647300032	PKn	Perempuan
9.	Sri Nenti, S.Pd NIP.19730508 199702 2 001 NUPTK. 0840 7516 5230 0032	Matematika	Perempuan
10.	Eer Eryani, S.Ag NIP.19701006 199802 2 003 NUPTK.6338 7486 5030 0073	Pendidikan Agama dan Budi Pekerti	Perempuan
11.	Setiamiasih,S.Pd NIP.19590214 198101 2 001 NUPTK. 0546 7376 3930 0022	Bahasa Sunda Bahasa Cirebon	Perempuan
12.	Sunarto, S.Pd NIP.19660923 199501 1 002 NUPTK. 4255 7446 4620 0023	PJOK	Laki-laki
13.	Taryaman,S.Pd NIP.19740303 200211 1 001 NUPTK. 9635 7526 5420 0012	PKn	Laki-laki
14.	Sylvia Mardina Indri Hastuti, S.S NIP.19820328 200604 2 017 NUPTK. 3660 7606 6130 0062	Bahasa Inggris	Perempuan

NO	NAMA/NIP/NUPTK	TUGAS MENGAJAR	JENIS KELAMIN
15.	Maulidah Izayanti, S.Pd NIP.19780716 200604 2 019 NUPTK. 7048 7566 5830 0063	Matematika	Perempuan
16.	Kastiri,S.Pd NIP.19790513 200604 2 012 NUPTK.384 575 765 930 0042	Matematika	Perempuan
17.	Dunarani,S.Pd NIP.19711128 200604 2 007 NUPTK.5460749651300033	Bahasa Indonesia	Perempuan
18.	Wawan Zaenul Ikhwani, S.E NIP.19640410 200701 1 010 NUPTK. 8742 7426 4220 0002	IPS	Laki-laki
19.	Ahmad Junaedi, S.P,M.Pd NIP.19690713 200801 1 002 NUPTK. 6045 7476 5020 0023	IPA	Laki-laki
20.	Sri Rahayu Ardiningsih, S.H, M.M NIP.19711101 200801 2 005 NUPTK. 4433 7496 5130 0053	PKn	Perempuan
21.	Dian Kurniawati, S.Pd NIP.19760626 200801 2 011 NUPTK. 4958 7546 5630 0022	BK	Perempuan
22.	Ade Yani Widiati, S.E NIP.19741025 200801 2 002 NUPTK. 1357 7526 5430 0053	IPS	Perempuan
23.	Tati Suriaani, S.Pd NIP.19781107 200801 2 007 NUPTK. 9439 7566 5730 0033	IPS	Perempuan
24.	Fitriyanti, S.Si NIP.19750924 200801 2 005 NUPTK. 6256 7536 5530 0043	IPS	Perempuan
25.	Evi Budiarti, S.Pd NIP.19791205 200801 2 003 NUPTK.	Bahasa Inggris	Perempuan
26.	Muhaimin,S.Pd NIP. 19810810 201001 1 014 NUPTK. 2142 7596 6120 0063	IPA	Laki-laki
27.	Royatun, S.Pd NIP.19670413 200701 2 010 NUPTK. 6745 7456 4830 0022	BK	Perempuan
28.	Atun Khayatun, S.Pd NIP.19690417 200701 2 009 NUPTK. 4749 7476 4930 0062	Bahasa Inggris	Perempuan
29.	Febrina Irmayani Hasan,S.Pd NIP. 19880209 201101 2 002 NUPTK. 1541 7666 6622 0002	Bahasa Indonesia	Perempuan
30.	Ana Sulistia, A.Md NIP.19691029 200801 2 004 NUPTK. 5361 7476 4830 0003	Bahasa Indonesia	Perempuan
31.	Wiarsi, S.Ag NUPTK.5744 7466 4930 0082	Pendidikan Agama dan Budi Pekerti	Perempuan

NO	NAMA/NIP/NUPTK	TUGAS MENGAJAR	JENIS KELAMIN
32.	Chrisnawati, S.Pd NUPTK.1858 7586 6330 0002	Bahasa Inggris Seni Budaya	Perempuan
33.	Susanti Ratnawati, S.Pd NUPTK.1462 7546 5530 0042	Prakarya Seni Budaya	Perempuan
34.	Karmin Abdul Hadi, S.Pd NUPTK. 3833 7566 6120 0002	PJOK	Laki-laki
35.	Sri Ratnasari, S.Pd.I NUPTK. 8245 7606 6230 0053	PABP Seni Budaya IPS	Perempuan
36.	Sarana, S.Kom NUPTK.9538 7486 5220 0003	Prakarya TIK	Perempuan
37.	Dien Fatah Zulfalael, S.Pd NUPTK.	Bahasa Inggris	Laki-laki
38.	Ian Herdiana, S.Pd.I NUPTK.	Bahasa Sunda	Perempuan
39.	Sa'adah, S.Pd NUPTK.	TIK PRAKARYA	Perempuan
40.	Farhatun Mukaromah, S.Pd.I NUPTK.	Budi Pekerti	Perempuan
41.	Nuraisah, S.Pd NUPTK.	Prakarya Bahasa Indonesia	Perempuan
42.	M. Koharudin, S.Pd NUPTK.	IPA	Perempuan
43.	Nurul Fatikhah, S.Pd.I NUPTK.	Seni Budaya Prakarya B Ing	Perempuan
44.	Sri Kristiana Dewi, S.Pd NUPTK.	IPS Pkn	Perempuan
45.	Yuliana Rahayu, S.Pd NUPTK.	IPA	Perempuan
46.	Masori, S.Pd NUPTK.	Matematika	Laki-laki
47.	Taufik, S.Pd NUPTK.	Bahasa Sunda	Laki-laki
48.	Eva Zulfiyah, S.Pd NUPTK.	Seni Budaya Bahasa Cerbon	Perempuan
49.	Siska Eryani, S.Pd NUPTK.	Bahasa Indonesia Seni Budaya	Perempuan
50.	Irmayanti, SE NUPTK.	Seni Budaya	Perempuan
51.	Mia Novita Ningrum, S.Pd NUPTK.	IPA	Perempuan
52.	Weni Agustien, S.Pd	PABP BP	Perempuan

Plered, 11 Januari 2019
Plt.Kepala SMPN 2 Plered

Dra. Hj. ASMURI, M.M
Pembina Tk.I
NIP. 19670326 199303 2 004

Lampiran 4

Angket CVR untuk Ahli

Gaya Kepemimpinan Transformasional (Bass & Avolio)

No	Variabel	Indikator	Prediktor	Item	Penilaian				Keterangan
					SP	P	C	K	
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	(Attributed Charisma) Kharismatik	Dapat dibanggakan	Saya mengagumi pemimpin saya karena dia memperlakukan orang lain dengan adil (F)					
				Pemimpin menanamkan rasa bangga kepada saya selama bekerja bersamanya (F)					
				Saya merasa biasa saja dengan pemimpin saya (UF)					
			Dapat dipercaya	Pemimpin saya adalah orang yang dapat dipercaya (F)					
				Saya kurang mempercayai pemimpin saat ini (UF)					
			Dihormati	Pemimpin merupakan seorang yang dihormati para pegawai di sekolah (F)					
				Pemimpin adalah orang yang saya hormati (F)					
				Saya bersikap acuh tak acuh terhadap pemimpin (UF)					
			Mempunyai Loyalias	Pemimpin merupakan <i>Role model</i> (panutan) saya di sekolah (F)					
				Saya enggan mengerjakan tugas dari pemimpin saat saya sedang ada masalah (UF)					
				Pemimpin mengkomunikasi tentang pekerjaan dengan jelas (F)					

		(Inspirational Leadership) Inspirasional	Pemimpin mengkomunikasikan harapan tinggi	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik (F)					
				Pemimpin membangkitkan antusiasme saya untuk melakukan suatu pekerjaan (F)					
				Pemimpin memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan sekolah akan tercapai (F)					
				Pemimpin tidak menyampaikan harapan yang tinggi untuk sekolah kepada saya (UF)					
			Menggunakan simbol (jabatan) dalam memimpin	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan (F)					
				Pemimpin adalah seorang yang mampu membangkitkan semangat kerja saya (F)					
				Pemimpin suka tidak jelas saat memberikan perintah (UF)					
		(Intellectual Stimulation) Stimulasi Intelektual	Pemimpin mendorong bawahan lebih kreatif dan inovatif	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam melakukan suatu pekerjaan (F)					
				Pemimpin mendorong saya selalu inovatif dalam melakukan suatu pekerjaan (F)					
				Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis (F)					
				Pemimpin lebih suka saya menggunakan cara yang sederhana dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (UF)					
			Menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan suatu pekerjaan (F)					
				Pemimpin bersemangat saat mendengarkan ide/gagasan saya (F)					
				Pemimpin membuat saya enggan untuk					

				menyampaikan ide (UF)					
		<i>(Individualized Consideration)</i> Perhatian Individu	Perhatian terhadap bawahan	Pemimpin memberi tahu saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan (F)					
				Pemimpin berupaya untuk meningkatkan pengembangan diri saya (F)					
				Pemimpin tidak memberikan perhatian kepada bawahannya (UF)					
			Menghargai setiap perbedaan	Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari kelompok kerja					
				Pemimpin bersedia mendengarkan keluhan dan kesulitan yang saya alami (F)					
				Pemimpin tidak suka jika ada yang berbeda pendapat dengan dia (UF)					
			Memberi nasihat dan penghargaan	Pemimpin memuji saya jika saya melakukan pekerjaan dengan baik					
				Pemimpin tidak mengapresiasi pekerjaan yang telah diselesaikan bawahannya (UF)					
				Pemimpin memberikan penghargaan jika saya bekerja dengan baik (F)					
				Pemimpin tidak menegur bawahannya yang berbuat salah (UF)					

Malang,..... Maret 2019

Telah disetujui,

(.....)
NIP.....

Motivasi Kerja (ERG Alderfer)

No	Variabel	Indikator	Prediktor	Item	Penilaian				Keterangan
					SP	P	C	K	
2	Motivasi Kerja (ERG Clayton Alderfer)	Eksistensi (<i>Existence</i>)	Terpenuhinya kebutuhan fisik pegawai	Saya merasa bahwa kebutuhan pokok sudah terpenuhi secara wajar (F)					
				Sekolah sudah menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung aktifitas tugas saya (F)					
				Sarana dan prasarana yang disediakan sekolah masih kurang saya (UF)					
			Terpenuhinya kebutuhan akan gaji	Upah/gaji yang diberikan sekolah sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan saya (F)					
				Saya merasa gaji yang diterima dari sekolah belum sesuai dengan yang diharapkan (UF)					
			Terpenuhinya kebutuhan akan rasa aman	Saya merasa nyaman dengan kondisi lingkungan sekolah (F)					
				Saya merasa aman saat melakukan tugas di sekolah (F)					
				Lingkungan sekolah kurang membuat saya nyaman dalam bekerja (UF)					
			Terpenuhinya kebutuhan interaksi pribadi	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja (F)					
			Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja	Saya merasa mempunyai banyak sahabat di tempat kerja (F)					
				Saya merasa senang karena rekan kerja di sekolah ini menerima saya sebagai partner yang baik (F)					

			Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan	Saya dan rekan kerja selalu saling membantu bila terjadi masalah (F)					
				Hubungan saya dengan teman kerja di sekolah kurang baik (UF)					
				Saya memiliki komunikasi yang baik dengan pemimpin saya (F)					
				Saya jarang berkomunikasi dengan pemimpin (UF)					
		Pertumbuhan (Growth)	Kemampuan untuk mengembangkan kemampuan secara maksimal	Saya merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan (F)					
				Saya mampu bekerja mandiri (F)					
				Saya selalu mengembangkan kemampuan yang saya miliki secara maksimal (F)					
				Saya merasa tidak perlu mengembangkan kemampuan yang saya miliki sekarang					
			Kemampuan untuk mengembangkan kemampuan baru	Saya merasa senang saat mendapatkan tugas baru (F)					
				Saya selalu bekerja lebih dari yang saya mampu (F)					
				Saya selalu ingin menjadi lebih baik dari pada yang lain (F)					
				Saya merasa cukup dengan kemampuan yang saya miliki sekarang (UF)					

Malang,..... Maret 2019
Telah disetujui,

(.....)
NIP.....

Lampiran 5

Kuisisioner Penelitian

A. IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Usia :

Jenis kelamin : 1) laki-laki 2) perempuan

Lama bekerja : 1) < 1 tahun 2) > 1 – 5 tahun

3) > 5 – 10 tahun 4) > 10 tahun

B. PETUNUK PENGISIAN

Jawablah pertanyaan berikut dengan jujur dan benar. Pilihlah salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i yang paling sesuai dengan cara memberikan tanda (X) pada kolom yang di sediakan.

Keterangan :

1. STS : Sangat Tidak Setuju
2. TS : Tidak Setuju
3. N : Netral
4. S : Tidak Setuju
5. SS : Sangat Setuju

Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	5	4	3	2	1
1	Saya mengagumi pemimpin saya karena dia memperlakukan orang lain dengan adil	SS	S	N	TS	STS
2	Pemimpin menanamkan rasa bangga kepada saya selama bekerja bersamanya	SS	S	N	TS	STS
3	Pemimpin saya adalah orang yang dapat dipercaya	SS	S	N	TS	STS
4	Saya kurang mempercayai pemimpin saat ini	SS	S	N	TS	STS
5	Pemimpin merupakan seorang yang dihormati para pegawai di sekolah	SS	S	N	TS	STS
6	Pemimpin adalah orang yang saya hormati	SS	S	N	TS	STS
7	Saya bersikap acuh tak acuh terhadap pemimpin	SS	S	N	TS	STS
8	<i>Role model</i> (panutan) saya di sekolah adalah pemimpin	SS	S	N	TS	STS
9	Pemimpin mengkomunikasikan tentang pekerjaan dengan jelas	SS	S	N	TS	STS
10	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik	SS	S	N	TS	STS

11	Pemimpin memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan sekolah akan tercapai	SS	S	N	TS	STS
12	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
13	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam melakukan suatu pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
14	Pemimpin mendorong saya selalu inovatif dalam melakukan suatu pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
15	Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis	SS	S	N	TS	STS
16	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan suatu pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
17	Pemimpin bersemangat saat mendengarkan ide/gagasan saya	SS	S	N	TS	STS
18	Pemimpin memberi tahu saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
19	Pemimpin berupaya untuk meningkatkan pengembangan diri saya	SS	S	N	TS	STS
20	Pemimpin tidak memberikan perhatian kepada bawahannya	SS	S	N	TS	STS
21	Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari kelompok kerja	SS	S	N	TS	STS
22	Pemimpin bersedia mendengarkan keluhan dan kesulitan yang saya alami	SS	S	N	TS	STS
23	Pemimpin tidak suka jika ada yang berbeda pendapat dengan dia	SS	S	N	TS	STS
24	Pemimpin memuji saya jika saya melakukan pekerjaan dengan baik	SS	S	N	TS	STS
25	Pemimpin tidak mengapresiasi pekerjaan yang telah diselesaikan bawahannya	SS	S	N	TS	STS
26	Pemimpin memberikan penghargaan jika saya bekerja dengan baik	SS	S	N	TS	STS
27	Pemimpin tidak menegur bawahannya yang berbuat salah	SS	S	N	TS	STS

Motivasi Kerja

No	Pernyataan	5	4	3	2	1
1	Saya merasa bahwa kebutuhan pokok sudah terpenuhi secara wajar	SS	S	N	TS	STS
2	Sekolah sudah menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung aktifitas tugas saya	SS	S	N	TS	STS
3	Sarana dan prasarana yang disediakan sekolah masih kurang untuk saya	SS	S	N	TS	STS
4	Upah/gaji yang diberikan sekolah sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan saya	SS	S	N	TS	STS
5	Saya merasa gaji yang diterima dari sekolah belum sesuai dengan yang diharapkan	SS	S	N	TS	STS
6	Saya merasa nyaman dengan kondisi lingkungan sekolah	SS	S	N	TS	STS
7	Saya merasa aman saat melakukan tugas di sekolah	SS	S	N	TS	STS
8	Lingkungan sekolah kurang membuat saya nyaman dalam bekerja	SS	S	N	TS	STS
9	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja	SS	S	N	TS	STS
10	Saya merasa mempunyai banyak sahabat di tempat kerja	SS	S	N	TS	STS
11	Saya merasa senang karena rekan kerja di sekolah ini menerima saya sebagai partner yang baik	SS	S	N	TS	STS
12	Saya dan rekan kerja selalu saling membantu bila terjadi masalah	SS	S	N	TS	STS
13	Hubungan saya dengan teman kerja di sekolah kurang baik	SS	S	N	TS	STS
14	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan pemimpin saya	SS	S	N	TS	STS
15	Saya jarang berkomunikasi dengan pemimpin	SS	S	N	TS	STS
16	Saya merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan	SS	S	N	TS	STS
17	Saya mampu bekerja mandiri	SS	S	N	TS	STS
18	Saya selalu mengembangkan kemampuan yang saya miliki secara maksimal	SS	S	N	TS	STS
19	Saya merasa tidak perlu mengembangkan kemampuan yang saya miliki sekarang	SS	S	N	TS	STS
20	Saya merasa senang saat mendapatkan tugas baru	SS	S	N	TS	STS
21	Saya selalu bekerja lebih dari yang saya mampu	SS	S	N	TS	STS
22	Saya selalu ingin menjadi lebih baik dari pada yang lain	SS	S	N	TS	STS
23	Saya merasa cukup dengan kemampuan yang saya miliki sekarang	SS	S	N	TS	STS

Lampiran 6

Hasil Uji Validitas Proses CVR

Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Aitem	Bu Rifa	Bu Fuji	Pak Zamroni	Bu Retno	Bu Muallifah	N	Ne	CVR	Keterangan
1	Aitem1	2	2	3	2	2	5	5	1	Valid
2	Aitem2	2	2	3	1	2	5	4	0,6	Valid
3	Aitem3	1	1	3	2	1	5	2	-0,2	Tidak Valid
4	Aitem4	2	2	2	1	2	5	4	0,6	Valid
5	Aitem5	2	2	2	2	2	5	5	1	Valid
6	Aitem6	2	2	2	1	3	5	4	0,6	Valid
7	Aitem7	1	2	2	2	3	5	4	0,6	Valid
8	Aitem8	2	2	3	2	3	5	5	1	Valid
9	Aitem9	2	2	2	2	3	5	5	1	Valid
10	Aitem10	1	1	1	1	2	5	1	-0,6	Tidak Valid
11	Aitem11	3	1	3	2	2	5	4	0,6	Valid
12	Aitem12	2	2	3	2	2	5	5	1	Valid
13	Aitem13	3	2	3	1	1	5	3	0,2	Tidak Valid
14	Aitem14	3	2	3	2	1	5	4	0,6	Valid
15	Aitem15	2	1	3	1	1	5	2	-0,2	Tidak Valid
16	Aitem16	3	2	3	1	2	5	4	0,6	Valid
17	Aitem17	3	2	2	1	1	5	3	0,2	Tidak Valid
18	Aitem18	2	1	2	1	2	5	3	0,2	Tidak Valid
19	Aitem19	3	2	3	2	3	5	5	1	Valid
20	Aitem20	3	2	3	2	3	5	5	1	Valid
21	Aitem21	3	2	3	2	3	5	5	1	Valid
22	Aitem22	2	1	1	2	2	5	3	0,2	Tidak Valid
23	Aitem23	3	2	3	2	2	5	5	1	Valid
24	Aitem24	3	2	3	2	2	5	5	1	Valid
25	Aitem25	3	1	3	1	2	5	3	0,2	Tidak Valid
26	Aitem26	3	2	3	2	2	5	5	1	Valid
27	Aitem27	3	2	3	1	2	5	4	0,6	Valid
28	Aitem28	2	2	3	2	2	5	5	1	Valid
29	Aitem29	2	2	3	1	2	5	4	0,6	Valid
30	Aitem30	1	2	3	2	3	5	4	0,6	Valid
31	Aitem31	3	2	3	2	2	5	5	1	Valid
32	Aitem32	3	2	3	2	3	5	5	1	Valid
33	Aitem33	1	2	3	2	3	5	4	0,6	Valid
34	Aitem34	2	2	3	2	3	5	5	1	Valid
35	Aitem35	2	2	3	2	2	5	5	1	Valid

Motivasi Kerja

No	Aitem	Bu Rifa	Bu Fuji	Pak Zamroni	Bu Retno	Bu Muallifah	N	Ne	CVR	Keterangan
1	Aitem1	3	2	2	1	2	5	4	0,6	Valid
2	Aitem2	2	2	2	2	2	5	5	1	Valid
3	Aitem3	1	2	2	2	2	5	4	0,6	Valid
4	Aitem4	3	2	2	2	2	5	5	1	Valid
5	Aitem5	3	2	2	2	2	5	5	1	Valid
6	Aitem6	3	2	2	2	3	5	5	1	Valid
7	Aitem7	2	2	2	2	2	5	5	1	Valid
8	Aitem8	3	2	2	2	2	5	5	1	Valid
9	Aitem9	3	2	2	2	3	5	5	1	Valid
10	Aitem10	2	2	2	2	2	5	5	1	Valid
11	Aitem11	3	2	2	2	3	5	5	1	Valid
12	Aitem12	3	2	2	2	2	5	5	1	Valid
13	Aitem13	2	2	2	2	2	5	5	1	Valid
14	Aitem14	3	2	2	2	2	5	5	1	Valid
15	Aitem15	2	2	2	2	2	5	5	1	Valid
16	Aitem16	2	2	2	2	2	5	5	1	Valid
17	Aitem17	3	2	2	2	2	5	5	1	Valid
18	Aitem18	2	2	2	1	3	5	4	0,6	Valid
19	Aitem19	3	2	2	2	3	5	5	1	Valid
20	Aitem20	3	2	2	2	3	5	5	1	Valid
21	Aitem21	2	2	2	1	2	5	4	0,6	Valid
22	Aitem22	2	2	2	2	2	5	5	1	Valid
23	Aitem23	3	2	2	2	2	5	5	1	Valid

Lampiran 7

Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transforamsional

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	104,40	50,800	,000	,829
A2	104,40	50,800	,000	,829
A3	104,00	46,500	,535	,816
A4	104,20	45,700	,810	,810
A5	104,20	51,700	-,171	,837
A6	104,00	46,500	,535	,816
A7	104,20	45,700	,810	,810
A8	104,40	46,300	,416	,820
A9	104,40	50,800	,000	,829
A10	104,40	47,300	,308	,825
A11	104,40	50,800	,000	,829
A12	104,40	50,800	,000	,829
A13	104,20	42,200	,727	,803
A14	104,20	42,200	,727	,803
A15	104,00	46,500	,535	,816
A16	104,20	51,700	-,171	,837
A17	104,40	41,300	,990	,793
A18	104,40	50,800	,000	,829
A19	104,80	46,700	,508	,817
A20	104,80	50,200	-,016	,843
A21	104,60	40,800	,870	,795
A22	104,80	45,700	,648	,812
A23	104,60	50,300	,047	,831
A24	104,80	50,700	-,102	,876
A25	104,40	45,300	,525	,815
A26	104,80	45,700	,648	,812
A27	104,00	46,500	,535	,816

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	27

Motivasi Kerja**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	88,60	20,800	-,074	,660
A2	88,20	17,200	,704	,585
A3	89,60	19,300	,305	,630
A4	89,60	19,300	,305	,630
A5	90,00	22,500	-,471	,689
A6	88,40	20,800	-,110	,690
A7	88,00	21,000	-,122	,663
A8	88,60	19,300	,305	,630
A9	88,80	20,700	,000	,648
A10	88,80	21,200	-,154	,682
A11	88,40	20,300	,020	,655
A12	88,20	17,700	,586	,598
A13	89,00	8,500	,992	,407
A14	88,40	17,800	,563	,600
A15	89,60	19,300	,305	,630
A16	88,80	20,700	,000	,648
A17	88,60	20,300	,050	,650
A18	88,00	17,000	,949	,573
A19	88,60	20,800	-,074	,660
A20	88,80	20,700	,000	,648
A21	88,60	20,300	,050	,650
A22	88,60	19,300	,305	,630
A23	89,40	17,800	,563	,600

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,646	23

Lampiran 8

Hasil Data Angket

Gaya Kepemimpinan Transformasional

	jenis Kelamin	Umur	Usia	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15	item 16	item 17	item 18	item 19	item 20	item 21	item 22	item 23	item 24	item 25	item 26	item 27	TOTAL		
1	Laki - laki	1-5 tahun	27 tahun	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	99	
2	Perempuan	10 Tahun	41 tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	
3	Perempuan	1-5 Tahun	24 tahun	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	119	
4	Perempuan	10 Tahun	40 tahun	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	109	
5	Perempuan	10 Tahun	47 tahun	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	3	3	3	1	3	3	5	107	
6	Perempuan	5-10 Tahun	29 tahun	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	117	
7	Perempuan	5-10 Tahun	29 tahun	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	3	5	5	5	3	5	2	4	3	5	3	3	5	3	5	113	
8	Perempuan	10 Tahun	42 tahun	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	110	
9	Perempuan	1-5 tahun	27 tahun	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	115	
10	Perempuan	5-10 Tahun	31 tahun	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	120	
11	Laki - laki	1-5 tahun	32 tahun	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	108	
12	Laki - laki	10 Tahun	41 tahun	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	1	5	5	5	5	5	1	114	
13	Perempuan	10 Tahun	50 tahun	3	3	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	4	5	4	5	102	
14	Perempuan	10 Tahun	50 tahun	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	2	4	93	
15	Perempuan	10 Tahun	36 tahun	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	111	
16	Perempuan	10 Tahun	51 tahun	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	4	4	5	4	4	112	
17	Perempuan	10 Tahun	39 tahun	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	113	
18	Perempuan	10 Tahun	37 tahun	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5	4	4	5	4	5	114	
19	Perempuan	5-10 Tahun	51 tahun	5	3	5	1	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	5	3	3	4	3	4	112	
20	Perempuan	1-5 Tahun	26 tahun	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	85
21	Perempuan	1-5 Tahun	30 tahun	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	107	
22	Perempuan	1 Tahun	27 tahun	5	3	5	3	5	5	4	5	3	5	5	3	5	5	5	5	4	3	3	5	5	1	3	3	3	3	5	4	109	
23	Perempuan	10 Tahun	56 tahun	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	102	
24	Laki - laki	5-10 Tahun	34 tahun	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	3	5	3	5	4	5	5	125	
25	Laki - laki	5-10 Tahun	31 tahun	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	2	3	3	3	3	5	5	119	
26	Perempuan	1-5 tahun	27 tahun	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	115	
27	Perempuan	1-5 tahun	29 tahun	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	103	
28	Perempuan	5-10 Tahun	29 tahun	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	117	
29	Laki - laki	5-10 Tahun	32 tahun	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	116	
30	Laki - laki	5-10 Tahun	32 tahun	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	117	
31	Perempuan	1-5 tahun	26 tahun	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	2	4	4	3	4	5	4	111	
32	Perempuan	1-5 tahun	29 tahun	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	3	3	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	109	
33	Perempuan	10 Tahun	44 tahun	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	3	4	3	5	2	4	4	4	5	4	5	109	
34	Laki - laki	10 Tahun	42 tahun	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	108	
35	Perempuan	10 Tahun	40 tahun	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	5	3	4	4	3	5	4	106	
36	Perempuan	10 Tahun	51 tahun	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	114	
37	Perempuan	10 Tahun	47 tahun	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	109	
38	Perempuan	10 Tahun	48 tahun	4	3	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	108	
39	Perempuan	1-5 tahun	27 tahun	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	109	
40	Perempuan	1-5 tahun	28 tahun	5	3	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	109	
41	Laki - laki	10 Tahun	52 tahun	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	115	
42	Laki - laki	10 Tahun	39 tahun	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	110	
43	Perempuan	10 Tahun	47 tahun	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	5	5	109	
44	Perempuan	10 Tahun	48 tahun	4	4	3	4	5	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	109	
45	Perempuan	10 Tahun	41 tahun	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	106	
46	Perempuan	1-5 tahun	26 tahun	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	110	
47	Perempuan	1-5 tahun	30 tahun	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	110	
48	Laki - laki	10 Tahun	43 tahun	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	2	3	4	4	4	4	4	107	
49	Laki - laki	5-10 Tahun	34 tahun	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	110	
50	Perempuan	1-5 tahun	29 tahun	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	105	
51	Perempuan	5-10 Tahun	28 tahun	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	120	
52	Perempuan	5-10 Tahun	31 tahun	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	5	112	

Motivasi Kerja

	Jenis Kelamin	Lama bekerja	Usia	aitem 1	aitem 2	aitem 3	aitem 4	aitem 5	aitem 6	aitem 7	aitem 8	aitem 9	aitem 10	aitem 11	aitem 12	aitem 13	aitem 14	aitem 15	aitem 16	aitem 17	aitem 18	aitem 19	aitem 20	aitem 21	aitem 22	aitem 23	TOTAL
1	Laki - laki	1-5 tahun	27 tahun	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	87
2	Perempuan	10 Tahun	41 tahun	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	86
3	Perempuan	1-5 Tahun	24 tahun	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	3	3	89
4	Perempuan	10 Tahun	40 tahun	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	2	5	95
5	Perempuan	10 Tahun	47 tahun	3	5	4	3	3	4	2	1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	95
6	Perempuan	5-10 Tahun	29 tahun	4	4	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	2	5	4	96
7	Perempuan	5-10 Tahun	29 tahun	2	5	4	1	2	3	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	3	4	92
8	Perempuan	10 Tahun	42 tahun	4	5	4	3	2	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	90
9	Perempuan	1-5 tahun	27 tahun	3	5	4	2	2	3	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	4	88
10	Perempuan	5-10 Tahun	31 tahun	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	98
11	Laki - laki	1-5 tahun	32 tahun	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	81
12	Laki - laki	10 Tahun	41 tahun	5	5	1	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	4	4	3	2	92
13	Perempuan	10 Tahun	50 tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	92
14	Perempuan	10 Tahun	50 tahun	4	4	2	2	2	5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	5	3	3	5	4	3	5	4	90
15	Perempuan	10 Tahun	36 tahun	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2	75
16	Perempuan	10 Tahun	51 tahun	2	2	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	82
17	Perempuan	10 Tahun	39 tahun	4	4	2	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	98
18	Perempuan	10 Tahun	37 tahun	2	3	2	1	1	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	5	5	1	77
19	Perempuan	5-10 Tahun	51 tahun	3	5	1	5	4	5	5	4	3	3	3	5	4	3	4	3	2	5	4	3	5	4	4	87
20	Perempuan	1-5 Tahun	26 tahun	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	5	4	3	4	4	84
21	Perempuan	1-5 Tahun	30 tahun	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	85
22	Perempuan	1 Tahun	27 tahun	5	5	3	2	2	5	5	4	4	4	5	5	1	5	3	5	5	5	4	3	5	5	3	93
23	Perempuan	10 Tahun	56 tahun	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	87
24	Laki - laki	5-10 Tahun	34 tahun	4	4	2	3	2	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	2	2	5	5	4	2	5	2	89
25	Laki - laki	5-10 Tahun	31 tahun	3	3	4	2	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	3	5	3	94
26	Perempuan	1-5 tahun	27 tahun	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	93
27	Perempuan	1-5 tahun	29 tahun	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	84
28	Perempuan	5-10 Tahun	29 tahun	4	5	4	3	2	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	98
29	Laki - laki	5-10 Tahun	32 tahun	4	4	2	2	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	95
30	Laki - laki	5-10 Tahun	32 tahun	4	5	3	3	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	96
31	Perempuan	1-5 tahun	26 tahun	4	4	3	3	2	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	88
32	Perempuan	1-5 tahun	29 tahun	4	5	3	3	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	3	94
33	Perempuan	10 Tahun	44 tahun	4	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	94
34	Laki - laki	10 Tahun	42 tahun	4	4	2	4	2	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	86
35	Perempuan	10 Tahun	40 tahun	2	4	2	2	2	4	5	4	5	4	5	5	4	4	2	4	2	5	4	4	4	3	2	82
36	Perempuan	10 Tahun	51 tahun	4	4	2	2	1	5	4	4	5	3	5	4	5	4	2	4	2	4	5	4	3	4	4	84
37	Perempuan	10 Tahun	47 tahun	4	5	4	4	2	3	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	96
38	Perempuan	10 Tahun	48 tahun	4	4	2	2	1	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	90
39	Perempuan	1-5 tahun	27 tahun	4	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	92
40	Perempuan	1 tahun	28 tahun	4	4	3	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3	87
41	Laki - laki	10 Tahun	52 tahun	4	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	5	4	4	4	5	4	91
42	Laki - laki	10 Tahun	39 tahun	3	4	4	2	2	5	5	4	5	5	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	2	85
43	Perempuan	10 Tahun	47 tahun	4	4	2	4	4	4	5	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	87
44	Perempuan	10 Tahun	48 tahun	4	5	2	4	2	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	90
45	Perempuan	10 Tahun	41 tahun	2	2	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	90
46	Perempuan	1-5 tahun	26 tahun	5	5	3	3	3	5	5	4	4	4	5	4	2	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	93
47	Perempuan	1-5 tahun	30 tahun	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	91
48	Laki - laki	10 Tahun	43 tahun	4	2	4	2	2	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	3	5	3	89
49	Laki - laki	5-10 Tahun	34 tahun	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	93
50	Perempuan	1-5 tahun	29 tahun	4	5	2	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	89
51	Perempuan	5-10 Tahun	28 tahun	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	3	3	93
52	Perempuan	5-10 Tahun	31 tahun	4	5	4	3	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	99

Lampiran 9

Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Simirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		52
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,02717791
Most Extreme Differences	Absolute	,120
	Positive	,058
	Negative	-,120
Test Statistic		,120
Asymp. Sig. (2-tailed)		,061

Hasil Uji Linearitas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi Kerja * Gaya Kepemimpinan Transformasional	Between Groups	(Combined) Linearity	740,159	20	37,008	1,699	,090
			126,544	1	126,544	5,809	,022
		Deviation from Linearity	613,615	19	32,296	1,483	,161
	Within Groups		675,283	31	21,783		
	Total		1415,442	51			

Lampiran 10

Kategorisasi Data Gaya Kepemimpinan Transformatif

		Kategori			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sedang	3	5,8	5,8	5,8
	Tinggi	49	94,2	94,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Kategorisasi Data Motivasi Kerja

		Kategori			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sedang	8	15,4	15,4	15,4
	Tinggi	44	84,6	84,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Lampiran 11

Hasil Uji Analisis Regresi Linear Sederhana Per Aspek

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	69,741	12,260		5,688	,000
Kharismatik	,499	,287	,283	1,740	,088
Inspirasional	-,286	,554	-,084	-,516	,608
Stimulasi Intelektual	,648	,446	,243	1,453	,153
Perhatian Individu	-,142	,277	-,074	-,515	,609

Correlations

		Motivasi Kerja	Kharismatik	Inspirasional	Stimulasi Intelektual	Perhatian Individu
Pearson Correlation	Motivasi Kerja	1,000	,335	,147	,318	,048
	Kharismatik	,335	1,000	,408	,463	,353
	Inspirasional	,147	,408	1,000	,531	,183
	Stimulasi Intelektual	,318	,463	,531	1,000	,152
	Perhatian Individu	,048	,353	,183	,152	1,000
Sig. (1-tailed)	Motivasi Kerja	.	,008	,149	,011	,369
	Kharismatik	,008	.	,001	,000	,005
	Inspirasional	,149	,001	.	,000	,097
	Stimulasi Intelektual	,011	,000	,000	.	,142
	Perhatian Individu	,369	,005	,097	,142	.
N	Motivasi Kerja	52	52	52	52	52
	Kharismatik	52	52	52	52	52
	Inspirasional	52	52	52	52	52
	Stimulasi Intelektual	52	52	52	52	52
	Perhatian Individu	52	52	52	52	52

Lampiran 12

Aspek Pembentuk Utama Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kharismatik	Inspirasional	Stimulasi Intelektual	Perhatian Individu	Total
31	15	17	36	99
32	16	20	40	108
36	16	24	43	119
33	16	20	40	109
35	17	24	31	107
39	17	20	41	117
39	16	20	38	113
37	19	20	34	110
35	20	19	41	115
37	16	22	45	120
33	16	21	38	108
36	17	21	40	114
31	16	18	37	102
27	14	18	34	93
35	17	20	39	111
38	16	20	38	112
35	17	22	39	113
36	15	19	44	114
31	20	23	38	112
27	12	13	33	85
34	16	19	38	107
35	16	23	35	109
28	16	20	38	102
38	20	23	44	125
39	18	23	39	119
37	17	23	38	115
33	15	19	36	103
38	17	21	41	117
38	17	22	39	116
39	15	22	41	117
34	18	19	40	111
35	16	18	40	109
33	16	20	40	109
34	16	19	39	108
33	14	18	41	106
35	18	21	40	114
35	16	18	40	109
34	15	20	39	108
32	16	22	39	109
33	16	21	39	109
37	16	19	43	115
35	16	20	39	110
30	18	20	41	109
33	15	18	43	109
33	16	21	36	106
36	15	20	39	110
31	16	22	41	110
33	15	21	38	107
33	16	20	41	110
33	14	19	39	105
39	19	22	40	120
37	17	20	38	112
1790	849	1054	2033	5726
0,313	0,148	0,184	0,355	

Motivasi Kerja

Eksistensi	Keterhubungan	Pertumbuhan	Total
33	22	32	87
33	25	28	86
35	25	29	89
34	28	33	95
30	28	37	95
35	25	36	96
29	28	35	92
37	25	28	90
32	27	29	88
39	30	29	98
29	24	28	81
36	30	26	92
37	25	30	92
33	25	32	90
26	22	27	75
31	23	28	82
34	29	35	98
22	25	30	77
35	22	30	87
31	21	32	84
34	20	31	85
35	23	35	93
35	23	29	87
34	28	27	89
34	27	33	94
35	25	33	93
31	22	31	84
36	27	35	98
32	27	36	95
36	27	33	96
33	23	32	88
36	24	34	94
36	26	32	94
33	25	28	86
30	24	28	82
31	23	30	84
36	26	34	96
32	26	32	90
33	24	35	92
34	24	29	87
33	25	33	91
34	24	27	85
34	24	29	87
34	25	31	90
36	25	29	90
37	22	34	93
33	24	34	91
32	26	31	89
34	26	33	93
33	24	32	89
36	27	30	93
37	26	36	99
1740	1301	1630	4671
0,373	0,279	0,349	