

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF TERHADAP  
PERUBAHAN ORGANISASI PANTI ASUHAN  
MAWADDAH WAROHMAH**

**SKRIPSI**



**Oleh**

**DEWI ROSALIA**

**NIM. 19410019**

**FAKULTAS PSIKOLOGI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM**

**MALANG**

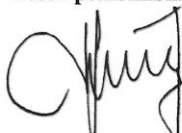
**2022**

**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DENGAN PERUBAHAN**  
**ORGANISASI PANTI ASUHAN MAWADDAH WAROHMAH**  
**SKRIPSI**

**OLEH:**  
**DEWI ROSALIA**  
**19410019**

**Telah disetujui oleh**

**Dosen pembimbing**



**Andik Roni Irawan, M.Si.**

**NIP : 197311221999031003**

**Dekan Fakultas Psikologi**  
**UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**



**Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si**

**NIP. 19737010 2000031002**

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF TERHADAP PERUBAHAN**  
**ORGANISASI PANTI ASUHAN MAWADDAH WAROHMAH**

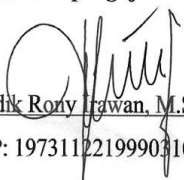
Oleh :

**Dewi Rosalia 19410019**


Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 6 Januari 2023

**Susunan Dewan Penguji**


**Sekretaris penguji**

  
Andik Rony Irawan, M.Si  
NIP: 197311221999031003

**Ketua Penguji**

  
Dr. Yulia Sholichatun, M.Si  
NIP: 1970072420050120003

**Penguji Utama**

  
Dr. Siti Mahmudah, M.Si  
NIP: 196710291994032001

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi  
Tanggal, ... Januari 2023

**Mengesahkan**

**Dekan Fakultas Psikologi**

**UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**



Dr. H. Rifa Hidayah, M.Si  
NIP. 19737010 2000031002

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dewi Rosalia


NIM : 19410019

Fakultas : Psikologi

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Perubahan Organisasi Pada Panti Asuhan Mawaddah Warohmah*" adalah benar-benar hasil karya saya sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, terkecuali pada bagian kutipan yang saya sebutkan sumbernya. Jika dikemudian hari terdapat klaim dari pihak lain, hal tersebut bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikia surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Malang, 20 Desember 2022

Dewi Rosalia  
  
04EBCAKX234536664 NIM. 19410019

## **MOTTO**

**“Orang yang malas belajar tidak akan bisa berkembang”**

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Skripsi ini peneliti persembahkan kepada :

Diriku yang sudah berusaha sekuat tenaga, meskipun selalu diwarnai dengan tangisan dalam menyusun skripsi ini.

Kepada abah, mama yang selalu support dalam apapun yang anaknya lakukan, terimakasih sudah bekeja dengan keras agar anaknya bisa sampai pada titik ini,

Kepada sista (kakak) yang sudah membantuku dalam penyusunan skripsi ini, aku sangat berterimakasih atas bantuan yang selama ini kamu berikan.

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim. Alhamdulillah puji syukur kehadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga peneliti bisa menyelesaikan penelitian ini. Sholawat serta salam juga tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang senantiasa kita nantikan syafa'atnya kelak di hari akhir.

Penelitian ini yang berjudul ***“Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Musyrif/ah Pusat Ma’had Al-Jami’ah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang”*** tidak dapat selesai tanpa adanya bantuan, bimbingan serta dorongan dari banyak pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan rasa terimakasih kepada :

1. Prof. Dr.H. M.Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri MaulanaMalik Ibrahim Malang
2. Dr. Rifa Hidayah, M.Si. Selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Andik Rony Irawan, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak arahan dan masukan serta meluangkan waktu demi kelacara penelitian ini.
4. Dosen penguji yang telah memberi masukan dan arahan demi kesempurnaan penelitian ini
5. Segenap civitas akademika Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, terutama seluruh Dosen , terimakasih terucap untuk segala ilmu yang telah disampaikan kepada kami untuk bekal di masa depan kelak.
6. Kedua orang tua, dan sista yang selalu memberikan dukungan dan doa terbaik demi kelancaran penelitian ini
7. Kepada amang yang memberi dukungan dikala aku kebingungan dan terpuruk.
8. Kepada teman-teman ku KEL BK 3 yang mensupport aku sampai dititik ini (bunda dan afka)
9. Segenap kerabat kon.co yang menyemangatiku dan kon.co tempatku mengerjakan skripsi ini ( mbak yaya, mas ind,mas alfan, mas des, mas fahmi, irgi,ari, dan nanda)
10. Kepada seluruh pengurus panti asuhan Mawaddah Warohmah yang telah membantu mengisi kuisisioner sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi
11. Seluruh teman-teman MBKM angkatan 2019 Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
12. Seluruh teman-teman yang telah membantu

Peneliti mengucapkan beribu terimakasih kepada seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang sudah terlibat dalam penyusunan skripsi. Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dikarenakan terbatasnya

pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki peneliti. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak khususnya dalam bidang psikologi industry dan organisasi.

Malang 20 Desember 2022

Dewi Rosalia



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
SURAT PERNYATAAN .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK.....	xvii
ABSTRAC .....	xviii
مستخلص البحث.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	9

A.	Perubahan Organisasi .....	9
1.	Organisasi.....	9
2.	Perubahan Organisasi.....	10
3.	Aspek Perubahan Organisasi.....	11
4.	Faktor Perubahan Organisasi .....	15
5.	Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam.....	17
B.	Kepemimpinan Transformatif.....	19
1.	Kepemimpinan .....	19
2.	Kepemimpinan transformatif .....	20
3.	Karakteristik Kepemimpinan Transformatif.....	21
4.	Aspek Kepemimpinan Transformatif.....	22
5.	Kepemimpinan Transformatif dalam Islam .....	24
C.	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Perubahan Organisasi .	28
D.	Kerangka Konseptual .....	30
E.	Hipotesis Penelitian.....	31
BAB III METODE PENELITIAN .....		32
A.	Rancangan Penelitian .....	32
B.	Identifikasi Variabel Kuantitatif .....	33
C.	Definisi Operasional.....	33
1.	Perubahan Organisasi.....	33
2.	Kepemimpinan Transformatif .....	34

D.	Populasi, Dan Sampel .....	34
1.	Populasi.....	34
2.	Sampel.....	35
E.	Tahapan Penelitian.....	35
F.	Instrumen Penelitian .....	37
1.	Skala Perubahan Organisasi.....	38
3.	Skala Kepemimpinan Transformatif .....	39
G.	Validitas Reliabilitas .....	40
H.	Teknik Analisis Data.....	42
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....		45
A.	Deskripsi Lokasi dan Objek Penelitian .....	45
B.	Pelaksanaan Penelitian .....	49
C.	Prosedur dan Administrasi Pengambilan Data.....	50
D.	Hasil Penelitian .....	50
E.	Pembahasan .....	63
BAB V KESIMPULAN SARAN .....		74
A.	Kesimpulan .....	74
B.	Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA .....		76
LAMPIRAN.....		79



## DAFTAR TABEL

Table 1 NILAI SKOR.....	38
Table 2 Blueprint skala perubahan organisasi .....	38
Table 3 Blueprint kala kepemimpinan transformatif.....	39
Table 4 Validitas variabel .....	51
Table 5 Tabel Validitas variabel .....	52
Table 6 Reliabilitas variabel .....	53
Table 7 Reliabilitas variabel .....	54
Table 8 uji normalitas .....	55
Table 9 Uji linieritas .....	55
Table 10 Deskripsi Skor Hipotetik dan Empirik .....	56
Table 11 Kategorisasi Data.....	58
Table 12 Kategorisasi Perubahan Organisasi .....	58
Table 13 Kategorisasi kepemimpinan transformatif.....	59
Table 14 Coefficients.....	61
Table 15 Model Summary .....	62

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Diagram Perubahan Organisasi.....	59
Gambar 2 Diagram Kepemimpinan Transformatif.....	60

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Skala Penelitian .....	79
Lampiran 2 : Uji Validitas .....	83
Lampiran 3 : Uji Reliabilitas .....	89
Lampiran 4: Hasil Uji Kategorisasi .....	90
Lampiran 5: Hasil Uji Normalitas .....	91
Lampiran 6 : Hasil Uji Linieritas.....	91
Lampiran 7: Hasil Uji Analisi Regresi Sederhana.....	92
Lampiran 8 : Data Penelitian .....	1





## ABSTRAK

Rosalia, Dewi . 2022. *Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Perubahan Organisasi pada Panti Asuhan Mawaddah Warohmah..*

Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim

Malang.

Dosen Pembimbing : Andik Rony Irawan, M.Si

---

Perubahan adalah sebuah proses yang dinamis dan terus menerus yang didorong oleh kebutuhan organisasi untuk menyesuaikan diri dan mencocokkan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan-lingkungan. Salah satu factor dari perubahan organisasi adalah kepemimpinan. Salah satu kepemimpinan yang dipercaya oleh beberapa ahli sebagai gaya kepemimpinan yang paling baik ialah kepemimpinan transformatif

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana tingkat kepemimpinan transformatif pada panti asuhan mawaddah warohmah, bagaimana tingkat perubahan organisasi pada panti asuhan mawaddah warohmah dan pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap perubahan organisasi pada panti asuhan mawaddah warohmah.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data yang digunakan nonprobability sampling. Subjek penelitian merupakan pengurus panti asuhan mawaddah warohmah yang berjumlah 30 responden. Penelitian ini menggunakan dua skala yaitu kepemimpinan transformatif dan perubahan organisasi . Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji asumsi, analisis deskriptif dan analisis regresi sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas pengurus panti asuhan mawaddah warohmah menilai kepemimpinan transformatif dalam kategori tinggi sebesar 86%, pada variable perubahan organisasi mayoritas pengurus menilai dalam kategori tinggi sebesar 83%. Kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh yang positif terhadap perubahan organisasi ,artinya apabila variable X tinggi maka tinggi pula variable Y dengan persamaan regresi  $Y = 23,924 + 0,649X$  dengan besar R Square = 0,568. Dapat diartikan bahwa pengaruh Kepemimpinan transformatif (X) terhadap perubahan organisasi (Y) adalah 56,8%, sedangkan 43,2% ]perubahan organisasi dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

**Kata kunci : kepemimpinan transformatif, perubahan organisasi, pengurus**

## ABSTRAC

Rosalia, Dewi . 2022. *The Effect of Transformatif Leadership on Organizational Change at the Mawaddah Warohmah Orphanage.. Essay. Faculty of Psychology State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang.*

*Supervisor : Andik Rony Irawan, M.Si*

---

*This study aims to find out how the level of transformatif leadership is at the mawaddah warohmah orphanage, what is the level of organizational change at the mawaddah warohmah orphanage and the effect of transformatif leadership on organizational change at the mawaddah warohmah orphanage*

*This study aims to find out how the level of transformatif leadership is at the mawaddah warohmah orphanage, what is the level of organizational change at the mawaddah warohmah orphanage and the effect of transformatif leadership on organizational change at the mawaddah warohmah orphanage*

*The method used in this study is a quantitative approach with data collection techniques used nonprobability sampling. The research subjects were 30 administrators of the Mawaddah Warohmah Orphanage respondent. This study uses two scales, namely transformatif leadership and organizational change. Data analysis used in this study includes assumption tests, descriptive analysis and simple regression analysis*

*The results showed that the majority of the caretakers of the mawaddah warohmah orphanage rated transformatif leadership in the high category of 86%, in the organizational change variable the majority of the administrators rated it in the high category of 83%. Transformatif leadership has a positive influence on organizational change with a regression equation  $Y = 23.924 + 0.649X$  with a magnitude of  $R\text{ Square} = 0.568$ . It can be interpreted that the effect of transformatif leadership (X) on organizational change (Y) is 56.8%, while 43.2% of organizational change is influenced by other variables not examined.*

***Keywords: transformatif leadership, organizational change, management***

## مستخلص البحث

روساليا، ديوي. 2022. أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بدار أيتام مودة ورحمة

بحث جامعي. كلية علم النفس بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

المشرف: أندريك روني إريوان، الماجستير

القيادة هي قدرة الأفراد على التأثير والتحفيز وتمكين المتابعين من المساهمة في فعالية المنظمة ونجاحها. التغيير هو عملية ديناميكية ومستمرة مدفوعة بالحاجة إلى أن تتكيف المنظمات وتطابق نفسها مع التغييرات التي تحدث في البيئة. (روبنز وكولتر ، 2020 )

يهدف هذا البحث إلى معرفة مستوى القيادة التحويلية في دار مودة ورحمة للأيتام ، وكيف هو مستوى التغيير التنظيمي في دار الأيتام مودة ورحمة ، وتأثير القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي في دار الأيتام مودة ورحمة.

الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة هي منهج كمي مع تقنيات جمع البيانات المستخدمة في أخذ العينات غير الاحتمالية. شارك في البحث 30 إدارياً من مستجيبة مودة ورأمة للأيتام. يستخدم هذا البحث مقياسين هما القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي. يشمل تحليل البيانات المستخدمة في هذه الدراسة اختبارات الافتراض والتحليل الوصفي وتحليل الانحدار البسيط.

وأظهرت النتائج أن غالبية القائمين على رعاية دار مودة ورحمة للأيتام صنفوا الريادة التحويلية في الفئة العالية بنسبة 86% ، وفي متغير التغيير التنظيمي صنفها غالبية الإداريين في الفئة العالية 83%. للقيادة التحويلية تأثير إيجابي على التغيير التنظيمي مع معادلة الانحدار  $Y = 23.924 + 0.649X$  بحجم  $R \text{ Square} = 0.568$ . يمكن تفسير أن تأثير القيادة التحويلية (X) على التغيير التنظيمي (Y) هو 56.8% ، بينما 43.2% يتأثر التغيير التنظيمي بمتغيرات أخرى لم يتم فحصها.

**الكلمات الأساسية:** القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي، الإدارة

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Setiap organisasi membutuhkan perubahan seiring berkembangnya zaman sebuah organisasi memiliki pemimpin yang mengatur jalannya sebuah organisasi. Perubahan yang dilakukan dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Kusdi, 2019). Mencapai organisasi unggul seringkali membutuhkan perubahan mind-set untuk mendobrak penghambat, tetapi hal tersebut harus dimulai dari atas dengan komitmen yang serius dan pemimpin harus menunjukkan komitmen tersebut.(Badu, 2013).

Perubahan organisasi secara sederhana dapat didefinisikan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya (Robbinns,2012). Perubahan organisasi bisa berupa spesialisasi kerja yang lebih detail,teknologi yang digunakan organisasi serta individunya. Perubahan organisasi dapat dilakukan dengan dua cara yaitu terencana dan tidak terencana (Kusdi, 2019).

Faktor eksternal maupun internal mendorong panti asuhan mawaddah warohmah untuk melakukan perubahan, sehingga perubahan menjadi sebuah keharusan dalam mempersiapkan pembaruan kareidasi untuk memajukan panti asuhan mawaddah warohmah (Lensufiie 2010). Perubahan yang dilakukan perlu adanya pemahaman lebih lanjut kepada para pegawai sehingga dapat mengurangi resistensi pada perubahan.

Perubahan yang dilakukan dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan, sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Karlina (2017) yang menyatakan bahwa pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja PDAM Kota Bandung sangat tinggi, artinya perubahan organisasi dipandang sebagian besar responden memberikan kontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Perubahan zaman terus terjadi, dalam sebuah organisasi pun harus berjalan dengan sistem agar yayasan serta individu dapat mengembagkan diri serta dapat eksis untuk terus berjalan. Peran kepemimpinan diperlukan untuk membuat perubahan dalam sebuah organisasi(R. Gunawan, 2016). Jiwa kepemimpinan pada setiap pengurus diperlukan untuk mendapatkan kemajuan dalam sebuah organisasi. Jiwa kepemimpinan transformatif mampu memotivasi, memiliki charisma serta memperdayakan organisasi(Bass & Riggio, 2005)

Kepemimpinan transformatif memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan ke arah yang lebih baik (Karim,2018). kepemimpinan transformatif pada dasarnya mempunyai totalitas dan perhatian dalam membuat para anggota dalam organisasi mencapai keberhasilan. Kepemimpinana sendiri memiliki jangkauan luas, yang mana tidak hanya tentang individu tapi juga tentang bagaimana berjalannya sebuah organisasi (Kahar, 2018).

Yayasan merupakan salah satu bentuk organisasi, panti asuhan tentunya ada sebuah struktur organisasi. pengasuh merupakan sistem paling tinggi, dan pada struktur terakhir adalah para anak asuh menjadi anggota pada struktur organisasi, hal ini sesuai

dengan data struktur panti asuhan Mawaddah Warohmah. berdasarkan observasi yang dilakukan, organisasi dalam panti mawaddah warohmah belum berjalan dengan semestinya, mereka hanya berdiam dalam satu titik sehingga tidak ada hal baru yang didapatkan baik pada individu maupun yayasan. Pada data tahun 2019 panti asuhan Mawaddah Warohmah, pergantian struktur yaitu pengerucutan bagan, pembaharuan barang elektronik dan pembaharuan tata letak.

Pada wawancara yang dilakukan peneliti pada sepuluh pengurus yang ada pada panti asuhan mawaddah warohmah. menyatakan bahwa organisasi pada panti asuhan memang tidak ada peningkatan, padahal salah satu syarat meningkatkan akreditasi panti asuhan ialah adanya organisasi yang berjalan dengan sistem yang teratur . adanya organisasi merupakan salah satu syarat yang harus di penuhi, akan tetapi pada hal ini di panti asuhan mawaddah warohmah tidak ada peningkatan terkait spesialisasi kerja pada struktur. Yang artinya terdapat permasalahan tentang perubahan organisasi. Hal ini sejalan dengan tata cara pengajuan akreditasi pada dinas sosial, bahwa kejelasan organisasi merupakan pertimbangan untuk meningkatkan akreditasi pada panti asuhan. Pada tahun 2017 panti asuhan Mawaddah mendapat akreditasi “Baik” (B).

Wawancara yang peneliti lakukan dan juga observasi selama peneliti berada di panti asuhan mawaddah warohmah. Ketua panti menjelaskan bahwa beliau selalu memberikan motivasi kepada seluruh anak panti dan juga pengurus panti dengan tetap menerapkan ilmu agama. Pada panti ini ketua tidak lepas terkait dengan ilmu agama. Beliau juga selalu mendorong anak asuhnya serta pengurus untuk tetap fokus juga mengingat tujuan. Kepada anak panti yang masih bersekolah ketua selalu membantu

mereka untuk tetap terfokus dengan tujuannya. Pada observasi pun terlihat bahwa anak asuh panti mawaddah warohmah selalu mendengar dan segan dengan ketua panti asuhan karena beliau menunjukkan ketegasannya. Tidak hanya pada ketua panti asuhan, peneliti juga mewawancari salah satu pengurus. Yang mana ia sangat kagum dengan ketua panti, karena meski sudah kerja seharian ketua panti tidak lupa dengan anak-anak asuhnya. Jadi ketika pengurus merasa lelah dengan lingkungannya, ia teringat kembali bagaimana kegiatan ketua panti yang sangat padat tapi tetap ingat untuk kembali mengurus semua kegiatan yang ada di panti. Berdasarkan hasil wawancara ini sesuai dengan teori yang di jelaskan oleh Robbins 2013.

Panti asuhan Mawaddah Warohmah diperlukan adanya pembaharuan struktur agar lebih jelasnya spesialisasi tugas yang di emban oleh masing-masing pengurus. Perubahan struktur yang menjadi lebih menyusut membuat kurang efektifnya pekerjaan yang di emban (Kusdi,2019).

Perubahan yang dilakukan memerlukan kerjasama dan dukungan seluruh pihak maupun unsur didalam organisasi serta mereka mampu memahami pentingnya perubahan tersebut. Instansi harus dapat menjelaskan perubahan yang dilakukan kepada seluruh pegawai yang terlibat bahwa pegawai harus siap bekerja dalam lingkungan internal maupun eksternal yang berbeda sebelum terjadi perubahan. Pegawai diharapkan kesiapannya untuk melakukan perubahan karena pegawai merupakan penggerak dan penentu budaya organisasi, struktur organisasi dan proses kerja yang telah disesuaikan dengan rencana perubahan (Abdul Wahab, Solichin, 2017). Perubahan panti asuhan mawaddah warohmah tidak akan berjalan dengan baik

apabila seluruh pengurus serta anggota tidak mengikuti arahan dan sistem yang telah direncanakan dalam pelaksanaan perubahan.

Beberapa penelitian sebelumnya yang terkait tentang kepemimpinan transformatif serta kemajuan organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Anisatun Solihah ( 2014 ) “Peran Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan kerja karyawan di bank BRI Kcp Kota Malang“ menyatakan bahwa peran kepemimpinan terhadap kepuasan kerja berada pada kategori sedang. Dari total 54 responden. Masing-masing variabel dikategorisasikan yang mana mengakibatkan jumlah dominan kedua variabel berada pada kategori sedang. Pada hasil uji penelitian tidak ditemukan korelasi pada kedua variabel.

Penelitian lain, oleh Zahfan Nova (2015) “Peran Kepemimpinan Transformatifonal Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Dan Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja (Studi pada PT. Yapindo Transportama Jakarta)” pada penelitian ini dengan hasil yang mana seluruh hipotetesis berpengaruh positif. Dengan menggunakan studi penelitian *transformational leadership organizational, commitment, job satisfaction, dan employee performace*. pada penelitian ini kekurangannya yaitu peneliti kurang menyesuaikan pertanyaan kuisisioner dengan demografi lokasi penelitian sehingga responden kurang memahami untuk menjawab pertanyaannya

Kemajuan organisasi oleh Salsabila & Mukti,. (2020) “Penerapan Kepemimpinan untuk Mencapai Kemajuan Organisasi (Sebuah Studi Literatur Tentang Kepemimpinan dalam Organisasi)” penelitian ini menggunakan metode literature



dengan kesimpulan Pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi. Sehingga kepemimpinan dalam organisasi sangatlah penting. Pada penelitian ini peneliti memberikan saran bahwa untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah referensi untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat, terlebih karena penelitian ini menggunakan metode literature.

Pada penelitian lain yang berjudul Pengaruh “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar” pada penelitian ini menjelaskan tentang organisasi yang ada di Sekolah Dasar. Yang mana bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap perubahan organisasi. Perubahan organisasi disini dapat dikorelasikan dengan adanya perubahan visi dan misi sekolah, reskukturisasi organ pengelola di sekolah maupun perubahan strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka membawa sekolah mampu meningkatkan daya saingnya.

Berbeda dengan penelitian di atas yang ranahnya pada pendidika dan industry. Penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan transformatif, berlokasi pada sebuah yayasan panti asuhan, . Yayasan panti asuhan Mawaddah Warohmah merupakan yayasan sosial yang bergerak pada bidang membantu anak-anak terlantar juga pada orang tua yang sudah tidak mampu mengurus anak, baik dalam kemampuan ekonomi ataupun dalam kebatinan.

Berdasarkan paparan dana temuan di atas, peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dengan Perubahan Organisasi”

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana tingkat kepemimpinan transformatif pada panti asuhan mawaddah warohmah?
2. Bagaimana tingkat perubahan organisasi pada panti asuhan mawaddah warohmah?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap perubahan organisasi?

## **C. Tujuan**

1. Untuk mengetahui kepemimpinan di panti asuhan mawaddah warohmah
2. Untuk mengetahui perubahan organisasi di panti asuhan mawaddah warohmah
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap perubahan organisasi

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Secara teoritis

Diharapkan penelitian ini mampu menambah literature dalam bidang psikologi industry organisasi terlebih erat dengan kaitannya dengan gaya kepemimpinan dan keorganisasian.

## 2. Secara praktis

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh yayasan panti asuhan dalam memajukan organisasi. Dan membuat para pengurus mengerti tentang gaya kepemimpinan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Perubahan Organisasi**

##### **1. Organisasi**

Keefektifan organisasi seringkali menuntut perubahan. Hampir semua organisasi selalu memperkenalkan perubahan. Walaupun hanya perubahan-perubahan yang sifatnya kecil. Namun perubahan inilah yang dapat membuat organisasi lebih berkembang. Sebelum kita melihat apa sebenarnya perubahan itu, perlu kita ketahui terlebih pengertian dari organisasi.

Organisasi di mana orang-orangnya secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola-pola berpikir baru dan berkembang dipupuk, di mana aspirasi kelompok diberi kebebasan, dan di mana orang-orang secara terus-menerus belajar mempelajari (learning to learn) sesuatu secara bersama (Peter, 2013).

Organisasi adalah bentuk formal dari sekelompok manusia dengan tujuan individualnya masing-masing (gaji, kepuasan kerja, dll) yang bekerjasama dalam suatu proses tertentu untuk mencapai tujuan bersama (Soetopo, 2012). Agar tujuan organisasi dan tujuan individu dapat tercapai secara selaras dan harmonis maka diperlukan kerjasama dan usaha yang sungguh-sungguh dari kedua belah pihak (pengurus organisasi dan anggota organisasi) untuk bersama-sama berusaha saling memenuhi kewajiban masing-masing secara bertanggung jawab, sehingga pada saat masing-

masing mendapatkan haknya dapat memenuhi rasa keadilan baik bagi anggota organisasi/pegawai maupun bagi pengurus organisasi/ pejabat yang berwenang.

## **2. Perubahan Organisasi**

Perubahan adalah suatu hal yang konstan. Perubahan tidak akan terjadi kecuali kebutuhan sangat penting. Dalam sebuah organisasi perubahan diperlukan karena sebuah organisasi tidak akan berdiam pada suatu tempat karena sebuah organisasi bergerak dinamis(Robbins & Coulter, 2020).

Perubahan adalah sebuah proses yang dinamis dan terus menerus yang didorong oleh kebutuhan organisasi untuk menyesuaikan diri dan mencocokkan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan-lingkungan.(Robbins & Coulter, 2020)

Menelaah perubahan dari beberapa definsi serta konsep dari para ilmuwan. Menurut kurt lewin dalam (Tampubolon, 2020) menyatakan bahwa perubahan organisasi merupakan suatu yang sistematis yakni perubahan dari suatu objek yang menarik. Robins menyatakan perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari sautu keadaan atau tempat menuju keadaan ataoun tempat masa yang akan datang mengkitu pergerakan zaman. Dan menurut wibowo dalam (Wardani, 2011) perubahan merupakan sebuah transformatif dari keadaan sekarang menuju keadaan yang akan dating hingga munuju lebih baik.

Perubahan organisasi bisa berupa perubahan teknologi, struktur, individu dan fisik yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan serta budaya baru. Dalam melakukan perubahan terhadap organisasi banyak faktor yang menghambat perubahan tersebut termasuk budaya

Organisasi yang menolak akan perubahan serta kepemimpinan yang lemah. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat (Daff, 2019) bahwa kepemimpinan dapat mendorong serta mendukung kreatifitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah.

Seorang ahli dalam perubahan organisasi yang bernama (Warner & Burke, 2014) mengategorikan dua jenis perubahan: evolusioner dan revolusioner. Mayoritas perubahan adalah evolusioner, proses yang terus-menerus dari meningkatkan dan memperbaiki sebuah proses; sebagai contoh perubahan tidak populer dari Windows XP ke Vista dan Windows 7 ke Windows 8, perubahan dalam pengisian daftar hadir, atau perubahan dalam mengadakan meeting.

Jadi dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi adalah suatu kekuasaan yang tidak kelihatan namun mampu mempengaruhi pikiran, perasaan, pembicaraan maupun tindakan manusia yang bekerja di organisasi. Penelitian ini menggunakan definisi yang dijelaskan oleh (Robbins 2020)

### **3. Aspek Perubahan Organisasi**

Menurut Greenberg dan Baron (2003) perubahan organisasi dapat terjadi pada struktur, teknologi, dan orang. Ditambahkan pula oleh Robbins (2001) yaitu

pengaturan fisik (Wibowo, 20017:94). Tetapi yang penulis maksud dapat mempengaruhi kinerja adalah struktur tugas, teknologi dan pengaturan fisik.

a) Struktur

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi. Agen perubahan dapat mengubah satu atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi. Lebih banyak aturan dan prosedur dapat dilaksanakan untuk meningkatkan pembakuan (standarisasi). Suatu peningkatan desentralisasi dapat dilakukan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan. Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang ulang pekerjaan. (Rivai, 2002: 455-456)

Desain organisasi diubah pada beberapa elemen. Tanggung jawab departemen dikombinasikan, lapisan vertikal diubah dan rentang kendali diperluas dengan membuat organisasi lebih datar dan lebih birokrasi. Modifikasi desain struktural dari struktur sederhana ke struktur berbasis tim atau desain matriks modifikasi sistem kompensasi perlu dijalankan, demikian pula meningkatkan motivasi melalui penghargaan. (Wibowo,2017: 95)

Struktur menentukan hubungan resmi orang-orang dalam organisasi. Berbagai pekerjaan yang berbeda diperlukan untuk melakukan semua aktifitas organisasi. Ada manajer dan ada pula pegawai, akutan dan perakit. Orang-orang ini harus dihubungkan dengan cara tertentu yang terstruktur agar pekerjaan mereka efektif. Semua hubungan

ini menimbulkan masalah kerja sama, perundingan dan pengambilan keputusan yang rumit. (Keith Davis dan John Newstrom 2020: 5)

Susunan dalam organisasi untuk pembagian tugas yang dilakukan oleh atasan atau pimpinan kepada bawahan dalam meningkatkan kinerja pegawai serta penempatan pegawai berdasarkan keahlian.

#### b) Perbaiki Teknologi

Teknologi adalah tindakan yang dilakukan seorang individu terhadap sebuah objek, dengan bantuan alat atau perlengkapan mekanis, untuk membuat perubahan tertentu pada objek tersebut. Dua dimensi dasar teknologi pengetahuan, dimensi pertama memperhatikan jumlah pengecualian yang dihadapi seseorang dalam pekerjaannya. Dimensi kedua menilai jenis prosedur pencarian yang diikuti untuk mendapatkan metode yang berguna agar dapat memberikan respon secara memadai terhadap pengecualian tugas. Seseorang dapat menggunakan penalaran yang logis dan analitis dalam mencari suatu jalan keluar. (Robbins, 2005: 201)

Otomatisasi merupakan suatu perubahan teknologi yang menggantikan orang dengan mesin. Itu dimulai dalam revolusi industri dan berlanjut sebagai suatu pilihan perubahan sampai sekarang.

Teknologi baru mungkin tidak diterima dan digunakan dalam cara yang efektif kecuali terdapat perubahan yang konsisten dalam peran kerja, sikap dan keterampilan. Sebuah kesalahan umum yang dilakukan dalam proses perubahan ini adalah asumsi



bahwa teknologi baru akan diterima dan digunakan secara efektif saat tidak adanya upaya besar untuk mengubah sikap, keterampilan dan peran. (Gary Yulk, 2018: 333).

#### c) Perubahan Penataan Fisik

Mengubah penataan fisik meliputi perubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja. Misalnya, dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dan dengan suatu desain kantor yang terbuka, karyawan akan saling mudah berkomunikasi. Sama halnya manajemen dapat mengubah kuantitas dan tipe penerangan, tingkat hangat dan dingin, tingkat dan tipe kebisingan dan kebersihan area kerja, maupun dimensi desain interior, seperti perabot, dekorasi dan bagan warna. Tata letak ruang kerja hendaknya tidak merupakan kegiatan yang acak. Lazimnya dengan seksama manajemen mempertimbangkan tuntutan kerja, persyaratan interaksi formal, dan kebutuhan sosial ketika mengambil keputusan mengenai konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan, dan yang serupa.

Penempatan ruang kerja juga mempengaruhi kenyamanan para tenaga kerja, mereka bisa bekerja menjadi nyaman dan juga hasil yang diinginkan dapat tercapai kenyamanan dalam bekerja. Perhatian tentang tata letak dalam sebuah ruangan juga secara maksimal. Para agen yang merumuskan perubahan ini juga akan merasakan harus di perhatikan agar tidak terjadi kecelakaan dalam bekerja. Tata letak suatu ruangan juga harus dibarengi dengan penempatan posisi ergonomis yang sudah ditetapkan.

#### d) Perubahan Individu

Mengubah orang mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan. Perubahan individu ada untuk membantu individu dan kelompok dalam organisasi itu untuk bekerja bersama secara lebih efektif. Sedangkan menurut Veizal Rivai dan Deddy Mulyadi (2019,404) perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi lewat proses komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah. Perubahan orang disini sangatlah sentral karena tenaga kerja sangat berpengaruh dalam kemajuan perusahaan itu sendiri dan juga memberikan pengaruh dalam perubahan ekonomi yang ada dalam perusahaan.

Jenis perubahan orang juga akan sangat terlihat, seperti contoh dalam suatu departemen terdapat tiga puluh orang tenaga kerja. Kemudian karena dianggap terlalu banyak dan ruangan menjadi penuh sesak sehingga dilakukan pemindahan personil ke departemen lain. Asal mulanya tiga puluh orang menjadi dua puluh orang saja. Hal tentu saja membuat suasana menjadi sepi dan juga menjadi agak sedikit lengang.

Berdasarkan aspek yang dijelaskan di atas. Aspek yang sesuai dan digunakan peneliti yaitu struktur, teknologi, tata letak dan individu.

#### **4. Faktor Perubahan Organisasi**

Sebuah perubahan dan pengembangan dapatlah terjadi pada apapun dan siapapun tidak terkecuali dengan organisasi. Tidak banyak individu atau organisasi menyukai adanya perubahan namun tidak dapat dihindari namun harus dihadapi Perubahan terhadap suatu organisasi disebabkan oleh dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal.

a) Faktor internal

Penyebab perubahan yang berasal dari dalam organisasi yang bersangkutan, yang dapat berasal dari berbagai sumber antara lain:

1. Problem hubungan antar anggota
2. Problem dalam proses kerja sama
3. Problem keuangan

Problem yang sering timbul berkaitan dengan hubungan sesama anggota organisasi pada umumnya menyangkut masalah komunikasi dan kepentingan masing-masing anggota. Hubungan antar anggota yang kurang harmonis merupakan salah satu problem yang lazim terjadi. Dibedakan menjadi dua, yaitu: problem yang menyangkut hubungan atasan bawahan (hubungan yang bersifat vertikal), dan problem yang menyangkut hubungan sesama anggota yang kedudukannya setingkat (hubungan yang bersifat horizontal). Proses kerja sama yang berlangsung dalam organisasi juga kadang-kadang merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Problem yang timbul dapat menyangkut masalah sistem kerjasamanya dan dapat pula menyangkut perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Sistem kerja sama yang terlalu birokratis atau sebaliknya dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien.

Sistem birokrasi (kaku) menyebabkan hubungan antar anggota menjadi impersonal yang mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan pada gilirannya produktivitas menurun, demikian sebaliknya. Perubahan yang harus dilakukan akan menyangkut struktur organisasi yang digunakan.

b) Faktor eksternal

Penyebab perubahan yang berasal dari luar, atau sering disebut lingkungan. Organisasi bersifat responsive terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya. (Ancok,2020)

1. Kepemimpinan

Pemimpin yang bisa memicu tumbuhnya inovasi dalam perusahaan adalah pemimpin yang berpandangan jauh ke depan, mampu mensinergikan berbagai unit, divisi, dan sumber daya yang ada dalam organisasi serta menggerakkan orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai bersama

2. Struktural kapital

Alat merubah *human capital* menjadi perkembangan perusahaan. Seperti membangun data *base* yang memungkinkan menghubungkan orang lain, belajar satu sama lain sehingga mensinergikan antar individu dalam organisasi.

## **5. Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam**

Tentang perubahan organisasi ini dalam perspektif islam terdapat dalam qur'an surah Al-Shaff yang artinya sebuah barisan. Pada surah ini dapat dilihat pada ayat 1-4 yang mana menjelaskan tentang prinsip dari organisasi itu sendiri.

- (١) سَبَّحَ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ
- (٢) يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ
- (٣) كَبِيرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ
- (٤) إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَرصُوعٌ

artinya : Bertasbih kepada Allah, apa saja yang ada di langit dan apa saja yang ada di bumi; dan Dia-lah Yang Maha Perkasa, lagi Maha Bijaksana. Hai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan, apa yang tidak kamu perbuat?. Amat besar kebencian di sisi Allah, bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tiada kamu kerjakan. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalan-Nya, dalam barisan yang teratur, seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh." – (QS. Ash-Shaf/61:1-4)

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik sebuah makna bahwa organisasi itu ibarat suatu barisan yang teratur yang terdiri dari susunan banyak orang yang berada di jalan perjuangan menuju Allah. Jika awalnya konteks barisan yang teratur tersebut adalah konteks peperangan, maka organisasi yang teratur itu pun juga tetap harus dalam konteks perjuangan menegakkan agama Allah. Konsekuensinya adalah manakala terdapat organisasi Islam yang tidak tertib dan teratur maka sesungguhnya ia telah menyalahi konsepnya sendiri. Pentingnya keteraturan dan kerapian dalam organisasi pernah disampaikan oleh Sahabat Ali bin Abi Tholib, sebagaimana dikutip Syukri Ilyas, bahwa kebenaran yang tidak

diorganisasi dengan baik akan dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisasi dengan baik.

Makna lain yang terkandung dalam deretan ayat tersebut adalah bahwa dalam organisasi akan selalu muncul orang-orang yang hanya pandai berbicara tapi tidak pandai mengerjakan isi pembicaraannya sendiri. Di samping itu tentu juga akan muncul orang-orang yang baik yang selalu berusaha menyelaraskan antara ucapannya dengan perbuatannya dan orang-orang semacam inilah yang diperlukan oleh setiap organisasi. Allah mengecam mereka yang hanya pandai dalam satu sisi saja dengan berfirman “Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tiada kamu kerjakan” (Ash-Shaf: 3).

## **B. Kepemimpinan Transformatif**

### **1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu proses, perilaku atau hubungan yang membentuk pola tertentu. Di sisi lain kepemimpinan itu merupakan inti dari pada manajemen. Sebagaimana menurut pendapat Millet dalam (Aditya et al., n.d. 2021) .

Pengertian umum kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu, selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu yang telah ditetapkan (Rosmiati & kurniadi 2019)

Sondang p. siagian dalam (Jutahean, 2021) Kepemimpinan adalah suatu keterampilan dan kemampuan dari seseorang yang telah menduduki jabatan menjadi pimpinan dalam sebuah pekerjaan dalam mempengaruhi tindakan orang lain terutama kepada bawahannya agar berpikir dan bertindak laku positif sehingga dapat memberikan sumbangan yang dapat mencapai tujuan dari visi misi .

## **2. Kepemimpinan transformatif**

Bernard .M (1990) mendefinikan kepemimpinan transfirmasional sebagai pimpinan yang memotivasi bawahannya untuk bekerja mebcapai tujuannya. Tidak hanya jangka pendek tapi juga dalam jangka panjang, juga untuk menggapai prestasi serta mengaktualisasikan diri. (Bass & Riggio, 2005).

Kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk memepengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan pengikut untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan kesuksesan sebuah organisasi. (Sucipto,2008)

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transpormasional dan transaksional (Bass & Riggio, 2005). Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Burn yang mengidentifikasi dua tipe kepemimpinan politik, yaitu kepemimpinan transformatifonal dan kepemimpinan transaksional. Juga dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformatifonal dan transaksional dapat

dipilih secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan (Burns,1978)

Kepemimpinan transformatif dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi (Bass & Riggio, 2005). Selanjutnya (Burns, 1978), mengembangkan konsep kepemimpinan transformatif dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional sebaliknya kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktek gaya kepemimpinan transformatif.

Berdasarkan pendapat para tokoh di atas dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan transformatif merupakan sistem, pemimpin dapat mempengaruhi serta membuat para anggotanya termotivasi untuk memberikan kontribusi dalam organisasi dan juga menjalan sesuai dengan visi misi organisasi.

### **3. Karakteristik Kepemimpinan Transformatif**

Dalam teori kepemimpinan transformatif dapat dilihat pada empat komponen, berikut ini.



- a) Pengaruh idealis, pemimpin yang bersedia mengambil resiko dan konsisten serta tidak sewenang-wenang. Dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar etika dan moral.
- b) Motivasi yang memberi inspirasi, berperilaku dengan cara memberikan motivasi serta menginspirasi orang-orang disekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja.
- c) Stimulasi intelektual, mendorong upaya pengikut agar menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, reframing masalah dan mendekati situasi lama dengan cara baru.
- d) Pertimbangan individual, memberikan perhatian khusus kepada masing-masing pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih dan mentor.

#### **4. Aspek Kepemimpinan Transformatif**

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh (Bass & Riggio, 2005) terdapat empat aspek kepemimpinan transformatif.

- a) Idealized influence (pengaruh ideal) : pemimpin yang mampu memberikan pengaruh kepada anggotanya tentang nilai-nilai, komitmen, dan keyakinan serta mempunyai tekad mencapai tujuan dengan tetap mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etika. Menurut Rahmi (2013) *idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, digambarkan dengan bawahan yang

memiliki keyakinan yang mendalam, bangga bisa bekerja dengan pemimpinya, dan mempercayai kemampuannya dalam mengatasi segala masalah. Pemimpin memiliki keteguhan dalam memegang nilai-nilainya dan memiliki komitmen yang tinggi dalam memutuskan keputusannya agar mencapai tujuan yang jelas (suryanto, 2008)

- b) *Inspirational motivation* (pemberian motivasi): pemimpin yang mampu memotivasi dengan menginspirasi anggota melalui pemberian arti, partisipasi dan tantangan. Pemimpin memberikan berbagai macam gagasan (harapan yang tinggi, penyampaian visi bersama) untuk meyakinkan bawahan untuk menuju tujuan perusahaan dan memberi penghargaan. Sehingga bawahan akan timbul rasa mampu melakukan tugas pekerjaannya. Pemimpin juga dapat menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan melalui sikap dan perilaku disiplin yang ditampakkannya.
- c) *Intellectual stimulation*: pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk memikirkan kembali kerja dan fokus kembali ke tujuan. Pemimpin dapat memberikan terhadap bawahannya ataupun dorong untuk selalu menacari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Tindakan yang dilakukan adalah dengan melibatkan bawahan dalam proyek-proyek baru, mengambil keputusan dan memberikann tanggung jawab. Suryanto (2008) menimpali bahwa pemimpin selalu mengajak bawahannya untuk melihat perspektif bawahannya untuk melihat pandangan baru dan mengajak mereka *refreshing* supaya tidak terkekang.

- d) Individualized consideration: pemimpin yang memberikan perhatian kepada anggotanya. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi yang memiliki kecakapan, kebutuhan dan keinginannya masing-masing. Pemimpin memberikan support, aspirasi yang berbeda yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing bawahan. Seperti halnya, mendengarkan keluhan bawahan, memberikan nasihat, pelatihan yang diperlukan dan mampu menumbuhkan peluang

### **5. Kepemimpinan Transformatif dalam Islam**

Kata Imamah berasal dari kata *amma*-*yaunimu* yang mengandung arti menuju, meneladani dan memimpin. Muncullah istilah imaman sebagai isim masdar dari *amma*, yang berarti pemimpin atau orang yang memimpin, karena perilakunya bisa diteladani orang lain dan memiliki visi misi yang jelas

Manusia tidak dapat terlepas dari perannya sebagai pemimpin (Khalifah) yang menjadi peran penting dalam setiap pembinaan. Sebab manusia diciptakan oleh Allah SWT sebagai pemimpin yang mampu membina, melibatkan dan mempengaruhi orang sekitarnya. Kepemimpinan dalam bahasa Arab distilahkan sebagai Imamah, Imarah atau Khilafah yang secara umum memiliki arti daya memimpin atau kualitas seorang pemimpin, atau tindakan dalam memimpin. Imam al-Mawardi dalam kitabnya *al-Ahkam al-Sulthoniyah* memberikan definisi khilafah sebagai berikut "Penggantian (tugas) kenabian untuk memelihara agama dan mengatur urusan dunia". Sehingga

agam islam memandang kepemimpinan sebagai sesuatu yang penting, sesuai dengan sabda Rosulullah SAW:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ رَعِيَّةٌ فَإِلِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ مَسْئُولٌ عَنْ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ قَالٍ وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (متفق عليه)

Diberitakan dari Abdullah bin Umar, ia berkata, “Aku mendengar Rasulullah s.a.w. bersabda, *“Kamu semua adalah pemelihara (pemimpin) dan bertanggung jawab kepada pemeliharaannya. Seorang imam adalah pemelihara, ia bertanggung jawab kepada pemeliharaannya. Seorang suami adalah pemelihara keluarganya, ia bertanggung jawab atas apa yang dipimpinya. Seorang istri adalah pemelihara di dalam rumah suaminya, ia bertanggung jawab kepada pemeliharaannya. Seorang pembantu adalah pemelihara harta majikannya, ia bertanggung jawab kepada pemeliharaannya.”* Perawi berkata, “Aku menyangka bahwa Rasulullah sungguh bersabda, *“Seorang lelaki (anak) adalah pemelihara harta ayahnya, ia bertanggung jawab kepada pemeliharaannya. Kamu semua adalah pemelihara dan bertanggung jawab kepada pemeliharaannya.”* (Hadis Shahih, Riwayat al-Bukhari: 844 dan Muslim: 3408. teks hadis di atas riwayat al-Bukhari)

Hadits di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan melekat kepada setiap manusia, sesuai dengan tingkat kepemimpinannya. Hal yang paling kecil adalah memimpin dirinya sendiri dalam hal menjadikan dirinya produktif dan menghindari segala hal yang memiliki pengaruh negatif terhadap dirinya, baik jasmani maupun rohaninya.

Karim (2019) menjelaskan bahwa pemimpin yang berparadigma dan berperilaku hijrah (kepemimpinan transformasional) akan membaktikan dirinya hanya semata-mata untuk jalan kebenaran, keadilan, kemerdekaan, kasih sayang, persaudaraan, memenangkan hati dan pikiran karyawan, perhatian individu karyawan, motivasi karyawan, pembelajaran karyawan, dan demi perubahan dan perbaikan bersama. Sebagaimana Allah telah berfirman dalam Al-Quranul Karim dalam surat Al-Isra' di ayat 19 yang berbunyi:

وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ وَسَعَىٰ لَهَا سَعْيَهَا وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ كَانَ سَعْيُهُمْ مَشْكُورًا

*Dan barang siapa menghendaki kehidupan akhirat dan berusaha ke arah itu dengan sungguh-sungguh, sedangkan dia beriman, maka mereka itulah orang yang usahanya dibalas dengan baik*

Ayat di atas menjelaskan bahwa setiap perbuatan yang dilakukan secara sungguh-sungguh untuk mencapai hal yang dikehendakinya (visi) maka Allah akan memberikan balasan kepadanya hasil yang baik dan memuaskan yang menjadikan seorang muslim tersebut bahagia akan pencapaiannya. Pemimpin transformasional

(hijrah) yang bersungguh-sungguh mencapai visi yang telah ditetapkannya dan rela untuk menomorduakan kepentingan pribadinya, harta, dan benda demi kepentingan bersama maka akan mendapatkan kehormatan, kewibawaan yang tinggi. Pemimpin yang memiliki kepercayaan tinggi kepada nilai-nilai besar, mulia niatnya dan luhur maka akan menularkan kepada karyawannya akan sifat dan perilakunya pada hal yang positif demi mewujudkan tujuan mulia sebagaimana tujuan (visi) yang telah ditentukan. Sebagaimana yang telah tertuang dalam surat At-Taubah pada ayat 20-22 yang berbunyi:

(١) الَّذِينَ ءَامَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ أَكْبَرُ دَرَجَةً عِنْدَ اللَّهِ ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَائِزُونَ

(٢) يُبَشِّرُهُمْ رَبُّهُمْ بِرَحْمَةٍ مِنْهُ وَرِضْوَانٍ وَجَنَّاتٍ لَّهُمْ فِيهَا نَعِيمٌ مُّقِيمٌ

خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا ۗ إِنَّ اللَّهَ عِنْدَهُ أَجْرٌ عَظِيمٌ

1. Orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad di jalan Allah dengan harta, benda dan diri mereka, adalah lebih tinggi derajatnya di sisi Allah; dan itulah orang-orang yang mendapat kemenangan.
2. Tuhan mereka menggembirakan mereka dengan memberikan rahmat dari pada-Nya, keridhaan dan surga, mereka memperoleh didalamnya kesenangan yang kekal,
3. Mereka kekal di dalamnya selama-lamanya. Sesungguhnya di sisi Allah-lah pahala yang besar.

Ayat di atas menggambarkan bahwa secara tegas Allah menyebutkan kedudukan orang yang beriman dan berjihad di jalan-Nya adalah sangat tinggi dan merekalah termasuk orang yang selalu mendapatkan apa yang ditujunya serta selamat dari sesuatu yang mengkhawatirkan. Kesenangan akan selalu mengiringinya yang senantiasa menenangkan jiwanya dan hal yang menyejukkan pandangan mereka. Dimulai dari hal ini, dapat terlihat perilaku loyalitas dan totalitas dalam melaksanakan aktivitas perusahaan demi tercapainya cita-cita yang agung (visi) yang dirumuskan bersama semakin tampak

### **C. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Perubahan Organisasi**

Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang membangkitkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut (Burns & Northouse dalam Balansa, Lengkong & Hasan, 2018). Agar pemimpin mampu membuat perubahan, bahkan perubahan yang mendunia adalah memiliki visi sekaligus aksi untuk mewujudkan visi itu (Hakim, 2017). Harkat seorang pemimpin itu bukan diletakkan pada hebatnya retorika dan manisnya kata-kata, bukan pada raut murah senyum, melainkan justru pada keteladanan itu sendiri, pada satunya kata dengan perbuatan (Salahudin, 2017).

Pada prinsipnya, kepemimpinan transformasional berusaha memotivasi untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain meningkatkan

kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Subhi dalam Anwar, 2018). Pemimpin yang transformatif harus mampu mengajak bawahannya untuk melakukan perubahan dimana perubahan tersebut berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan itu sendiri (Apriyanto & Satrio dalam Anwar, 2018).

Karyawan merupakan unsur penting perusahaan, sebagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang mempunyai peran penting untuk mencapai tujuan perusahaan, dan karyawan dengan tingkat kinerja yang tinggi akan menguntungkan bagi perusahaan (Kartikaningdyah & Utami, 2018). Untuk membawa para karyawan mewujudkan perubahan, organisasi membutuhkan kepemimpinan transformatif. Kepemimpinan transformasional dengan segala aspek yang terkandung di dalamnya dapat memberikan kontribusi dan dapat dijadikan tolak ukur dalam meningkatkan disiplin kerja pada diri karyawan (Anwar, 2018). Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin meningkatnya komitmen organisasi pada karyawan yang selalu setia dan loyal kepada organisasi, sehingga akhirnya kepuasan karyawan akan meningkat. Dengan demikian komitmen organisasi dapat berdampak nyata dan positif pada kinerja karyawan (Diansyah, 2018).

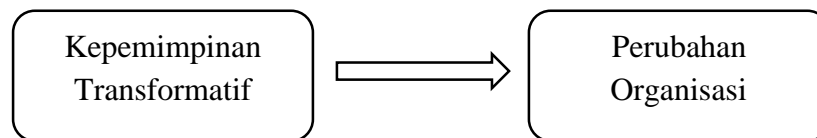
Pengaruh kepemimpinan terhadap perubahan dinyatakan Hersey (2000: 491) bahwa pemimpin yang berpengaruh, tidak melaksanakan perubahan dalam kondisi vakum, akan tetapi perubahan itu disempurnakan dengan hati-hati melalui penciptaan berbagai bagian. Selanjutnya Hersey menjelaskan bahwa dengan pertimbangan dan



pandangan terhadap faktor- factor yang mempengaruhi suksesnya perubahan, dampak- dampak positif dapat diusulkan untuk terjadinya perubahan tersebut.

Tentang adanya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap perubahan organisasi diperkuat oleh Yukl (2002: 300-301) bahwa seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk memfasilitasi kesuksesan pelaksanaan perubahan, melalui tindakan politik termasuk menciptakan koalisi, membentuk tim, memilih orang yang tepat untuk diletakkan pada posisi kunci, membuat simbol perubahan, dan memonitor serta mendeteksi persoalan yang harus diperhatikan. Daft (2005: 659) menambahkan, bahwa pemimpin dapat mendorong Dan mendukung kreatifitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah. Pandangan Peter Hess, tentang pengaruh kepemimpinan terhadap perubahan melalui tanggung jawab pemimpin dalam menggerakkan orang-orang, yaitu “change is leadership respobility. The challenge is to move people beyond their evensiveness and resistance to the point where they view change not as threat but as an opportunity”

#### **D. Kerangka Konseptual**



## **E. Hipotesis Penelitian**

Ha : Terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformatif dengan perubahan organisasi

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. yang mana pada penelitian ini data-data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis statistic. Penelitian dengan metode kuantitatif ini pada dasarnya dilakukan dalam pengujian hipotesis dan menyandarkan kesimpulan hasil pada probabilitas kesalahan penolakan hipotesis nihil.

Arikunto dalam anisatun (2016) mengatan bahwa penelitian kuantitatif merupakan sebuah penelitian yang banyak melibatkan angka-angka. Mulai dari pengumpulan data, penafsiran data serta hasilnya pun menggunakan angka. Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui seberapa besar peran dari gaya kepemimpinan dengan kemajuan dari sebuah organisasi. Yang mana gaya kepemimpinan yang dipilih yaitu transformatif dan dalam hal ini organisasi yang di tuju yaitu organisasi pada sebuah lembaga kesejahteraan sosial panti asuhan mawaddah warohmah.

Penelitian ini dilakukan dengan 3 tahapan, tahapan pertama adalah persiapan, tahapan kedua adalah pelaksanaan penelitian dan tahapan ketiga adalah tahapan analisis data.

## **B. Identifikasi Variabel Kuantitatif**

Penentuan variabel dapat diukur dan merumuskan hubungan dari kedua variabel. penelitian dengan bantuan teori dan kerangka pemikiran sehingga diturunkan pada variabel-variabel. pada penelitian ini variabelnya terdapat variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependent).

### **1. Variabel Terikat (dependen)**

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Pada penelitian ini variabel terikatnya yaitu perubahan organisasi.

### **2. Variabel Bebas (independen)**

Variabel bebas merupakan variabel yang dapat mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya variabel terikat (*dependen*). Variabel bebas juga dapat mempengaruhi variabel terikat dan memiliki hubungan positif atau negatif. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformatif

## **C. Definisi Operasional**

### **1. Perubahan Organisasi**

Perubahan organisasi adalah perubahan terhadap struktur dan perubahan terhadap orang. Perubahan struktur ditandai dengan spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, sentralisasi dan desentralisasi, formalisasi (Robbins & Coulter, 2020). Perubahan orng yang ditandai dengan sikap, dampak kinerja, inisiatif supaya bertambah kualitas kerja, merancang kembali pekerjaan dan memotivasi tenaga kerja (

Winardi J. 2005:92). Yang semua itu dilakukan untuk meningkatkan efektifitas yang ada di perusahaan.

## **2. Kepemimpinan Transformatif**

kepemimpinan transformatif merupakan sistem, pemimpin dapat mempengaruhi serta membuat para anggotanya termotivasi untuk memberikan kontribusi dalam organisasi dan juga berjalan sesuai dengan visi misi organisasi.

Aspek dari kepemimpinan transformatif yaitu: *idealized influence* (mampu mempengaruhi dengan penekanan nilai serta moral), *inspirational motivation* (seorang pemimpin yang mampu menginspirasi juga memotivasi) *intellectual stimulation* (kemampuan untuk mampu mendorong karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan mengasah kreativitas), *individualized consideration* (memberikan perhatian serta mampu menghargai bawahan) (Bass & Riggio, 2005)

## **D. Populasi, Dan Sampel**

### **1. Populasi**

Nanang Martono (2001), populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah pengurus yang ada di panti asuhan mawaddah warohmah dengan jumlah 30 orang

## **2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili). (Sugiyono, 2013) dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik nonprobability sampling, yang mana pada teknik pengambilan sampel ini tidak memberikan peluang kesempatan sarna bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dengan menggunakan teknik jenuh yang mana bagian dari nonprobability. Sampling Jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Maka dari itu sampel juga berjumlah 30 orang.

### **E. Tahapan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa tahapan yang akan dilakukan oleh peneliti, yaitu :

#### **1. Tahap Pra Penelitian**

Peneliti melakukan observasi dan wawancara awal guna untuk mendapatkan fenomena permasalahan di lapangan yang akan dibuat judul penelitian. Setelah mendapatkan judul dan fenomena penelitian, kemudian peneliti mulai menyusun proposal skripsi.

## 2. Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data dengan menggunakan skala penelitian terbuka yang disebarkan kepada seluruh pengurus panti asuhan mawaddah warohmah secara langsung

## 3. Tahap Analisis Penelitian

- a. Peneliti mengecek kembali skala yang sesuai dan dapat dianalisis
- b. Peneliti melakukan analisis hasil menggunakan program SPSS
- c. Setelah pengolahan data di SPSS peneliti melakukan interpretasi hasil analisis serta pembahasannya
- d. Analisis terkait data statistik dan angket terbuka berbentuk deskriptif

## 4. Tahap Menentukan Kesimpulan

Setelah melakukan tahapan analisis penelitian, berdasarkan hasil analisis yang didapatkan. Peneliti memberikan kesimpulan yang didapat sesuai dengan rumusan masalah yang sudah dibuat sebelumnya.

## **F. Instrumen Penelitian**

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran. instrumen atau disebut dengan alat pengumpul data merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian. Data yang telah terkumpul akan dideskripsikan dan dilampirkan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan dalam penelitian. Instrumen sangat menentukan mutu suatu penelitian dan instrumen berfungsi untuk mengungkap fakta menjadi data.

Instrument penelitian yang digunakan pada penelitian ini ialah angket (kuisisioner). Yang mana berupa pernyataan yang harus dijawab oleh subjek.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jawaban skala likert. Skala likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur persepsi, sikap atau pendapat seseorang mengenai sebuah fenomena sosial. Dalam skala likert terdapat dua bentuk pertanyaan yaitu, bentuk pertanyaan *positif (favorabel)* yang digunakan untuk mengukur skala positif dan bentuk pertanyaan *negatif (unfavorable)* yang digunakan untuk mengukur skala negatif. Dalam skala likert terdiri dari 4 jawaban yang nantinya responden diminta untuk memilih jawaban yang paling sesuai dengan responden. Pertanyaan *positif (favorabel)* diberi skor 4,3,2,1 yang dimulai dari SS,S,TS,STS. Sedangkan bentuk pertanyaan *negatif (unfavorable)* diberi skor 1,2,3,4 dimulai dari SS,S,TS,STS. Dan identitas responden berbentuk demografis seperti; usia, umur, Jenis kelamin. Menggunakan demografis karena untuk mendukung indikator-indikator dalam pencarian data yang diinginkan oleh peneliti.



*Table 1* Skor Jawaban

Aitem	Skor Jawaban			
	SS	S	TS	STS
Favorable	4	3	2	1
Ungavorable	1	2	3	4

### 1. Skala Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi ialah berubaah dari suatu keadaan menuju keadaan yang baru. Perubahan organisasi tidak hanya pada lembaganya tapi juga pada individu yang ada di dalamnya. Pada penelitian ini peneliti menggunakan aspek dari (Robbins & Coulter, 2020). Skala yang digunakan skala yang diadaptasi dari (Wardani, 2013) dan (Rahadian, 2013). *Blue print* skala perubahan organisasi berada di tabel 2

*Table 2 Blueprint skala perubahan organisasi*

No	Aspek	Indikator	Aitem	Total
			Favo	
1	Struktur	- Spesialisasi pekrjaan	1,14	8
		- Departementalisasi	2,15	
		- Sentralisasi dan desentralisasi	3,16	
		- Formalisasi	4,17	
2	Tata letak Lingkungan organisasi	- Desain interior	5,	3
		- Penempatan peralatan	18	
		- Kenyamanan	7	
3	Individu	- Sikap	7,19	8
		- Dampak kinerja	8,20	
		- pInisiatif supaya bertambah kualitas kerja	9,21	
		- merencanakan kembali pekerjaan	10,22	

4	Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengenakan alat baru</li> <li>- Menggunakan metode baru sesuai perkembangan teknologi</li> <li>- Otomatisai dankomputerisasi</li> </ul>	11 12,23  13	4
---	-----------	--	-----------------------	---

### 3. Skala Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan transformatif merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang mana pemimpinnya mampu memotivasi, mendukung juga mampu mengarahkan anggotanya mempunyai tujuan yang sama dengan tujuan organisasi. Pada penelitian ini penelitian menggunakan aspek yang dikemukakan oleh (Bass & Riggio, 2005). Skala kepemimpinan transformasi ini di adaptasi dari (Khairuddin, 2021)

*Table 3 Blueprint kala kepemimpinan transformatif*

No	Aspek	Indikator	Aitem	Total
			Favo	
1	Idealized influence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyampaikan visi misi</li> <li>- Mampu memunculkan rasa banga</li> <li>- Memiliki kepercayaan pengurus</li> </ul>	1,15	6
			2,16	
			3,17	
2	Inspirational motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberi penghargaan</li> <li>- Mampu menginspirasi</li> <li>- Perilaku disiplin</li> </ul>	4	5
			5,18	
			6,19	

3	Intellectual stimulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan merangsang inovasi pengurus</li> <li>- Melibatkan pengurus dalam mengambil keputusan</li> <li>- Melibatkan pengurus dalam melaksanakan tugas</li> <li>- Mernagsang karyawan melihat perspektif baru</li> </ul>	7,20 8,21 9 10,22	7
4	Individualized consideration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perhatian pada kebutuhan pengurus</li> <li>- Memebrikan nasihat</li> <li>- Pemebrian pelatihan</li> <li>- Menghargai perbedaan individu</li> </ul>	11,23 12, 13 14	5

## G. Validitas Reliabilitas

### 1. Validitas

Validitas merupakan kemampuan suatu tes untuk mengukur secara akurat variable yang akan diukur. Analisis validitas digunakan untuk menguji kelayakan isi instrumen. Suatu tes akan dinyatakan valid jika dapat mengukur secara akurat apabila instrumen tersebut dapat bekerja sesuai fungsi ukur atau memberikan hasil ukur sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dari penelitian tersebut. Selain itu, uji validitas difungsikan untuk mengungkap data dengan

tepat serta untuk mendeskripsikan gambaran guna mendapatkan kumpulan data yang akurat. Setelah data dinyatakan valid dan memenuhi syarat penelitian, maka pengambilan data dapat dilaksanakan. Uji validitas pada penelitian ini adalah uji *construct validity*, validitas konstruk merujuk kepada penilaian terkait aspek penelitian yang digunakan dalam pengukuran. Validitas ini berkaitan dengan kemampuan alat ukur dalam mengukur kosntruk penelitian. Proses uji validitas membutuhkan bantuan *SPSS versi 25.00*. tingkat validitas yang tinggi mencerminkan bahwa instrumen tersebut mamu mengukur apa yang seharusnya diukur (Azwar, 2015, hal.95)

Kriteria validitas data adalah data yang menunjukkan KMO (*Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy*)  $> 0,5$ . Tinggi rendahnya validitas dilihat dari FL (*Factor Loading*) dimana FL suatu item  $> 0,3$  maka item tersebut valid dan sebaliknya jika FL suatu item  $< 0,3$  maka item tidak valid.

## **2. Reliabilitas**

Reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kosioner yang merupakan indikator dari variabel penelitian. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan konsisten dan stabil dari waktu ke waktu atau diuji secara berulang-ulang. Suatu wariabel dikatakan reliabel jika mencapai nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,6$ . Maka skala tersebut dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian

## **H. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah: mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Pada penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana dan statistik deskriptif yang mana peneliti akan mendeskripsikan. Dikarenakan peneliti meneliti pada populasi maka dari itu peneliti menggunakan teknik statistik deskriptif.

### **1. Uji asumsi**

#### **a. Uji normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk memeriksa atau mengklarifikasi apakah sebaran yang diselidiki telah memenuhi asumsi normalitas atau tidak. Penelitian ini menggunakan uji normalitas shaphiro wilk. Dikarenakan dengan metode ini dianggap efektif untuk jumlah sampel yang jumlahnya kecil. Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas menurut Ghozali sebagai berikut :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pada distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2. Jika ada data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

**b. Uji linieritas**

Uji linieritas merupakan uji yang digunakan untuk memastikan apakah data yang dimiliki sesuai garis linear atau tidak. Uji linear dilakukan untuk mengetahui variabel independen memiliki hubungan yang linear dengan variabel dependen. Data penelitian dikatakan linear nilai taraf signifikan  $<0,05$ . Perhitungan dilakukan dengan menggunakan *SPSS versi 25 for windows*.

**3. Analisis deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik responden. Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data yang telah didapatkan peneliti berupa angka-angka. Teknik ini digunakan untuk mendeskripsikan masing-masing variabel, data yang diperoleh berasal dari penskoran dari hasil jawaban responden. Analisis deskripsi berkaitan dengan kategorisasi data, dimana bertujuan untuk mengelompokkan individu pada jenjang tertentu berdasarkan suatu kontinum yang sesuai dengan atribut yang diukur.

**4. Uji hipotesis**

**a. Analisis Regresi Sederhana**

Analisis regresi sederhana digunakan peneliti untuk mengetahui pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat yang bersifat linier. Model regresi sederhana dapat digunakan untuk mengukur pengaruh variabel X terhadap variable Y. Yang bertujuan untuk mengestimasi atau memprediksi nilai variabel terikat jika nilai variabel bebas sudah diketahui. Analisis regresi sederhana juga digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel apakah negatif atau positif. Rumus analisis regresi linear sebagai berikut :

$$Y = a + b \cdot X$$

Keterangan :

Y : Variabel Dependen (Variabel Terikat)

X : Variabel Independen (Variabel Bebas)

a : Konstanta (Nilai dari Y jika X=0)

b : Koefisien regresi (Pengaruh Positif atau negatif)

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Lokasi dan Objek Penelitian**

##### **1. Latar Belakang Berdirinya Panti Asuhan Mawaddah Warohmah**

Panti asuhan mawaddah warohmah berdiri pada 5 maret 1999 sesuai dengan yang tertulisa pada akta notasris dan juga pada dinas sosial Kota Malang. Awal berdirinya panti asuhan ini tercetus dari ibu farida yang sekarang menjabat sebagai ketua panti asuhan mawaddah warohmah. Awal mula panti asuhan ini berdiri atas keresahan dari ibu Farida sendiri, yang memang sedari kecil sudah ditinggal oleh ayangnya. Kemudian mulai ada anak-anak yang keluarganya kurang mampu dan sudah tidak mempunyai kedua orang tua, mulai lah ibu farida membuka untuk anak-anak menjadi asuhannya. Saat awal berdiri panti ini hanya berjumlah 6 anak asuh dan 2 pengurus yang mana itu ibu farida sendiri dan suaminya.

Bentuk kepemilikan dari panti ashan mawaddah warohmah ini ialaah masyarakat dengan unit pelayanan panti sosial dan saat ini jumlah anak terlantar yang dilayani berjumlah 45 orang. Wilayah kerja panti asuhan mawddahwarohmah ini pada kabupaten/kota dengan legalitas berbentuk yayasan. Beralamat di jalan Warnoi III/1-A RT/RW :05/14.

Setiap ada anak atau duafa yang dikirim atau di tempatkan di panti akan selalu dilakuan asesmen awala yang mana berguna untuk mengetahui asal dan juga bagaimana pengasuhan seblumnya, kejelasan keluarga anak juga diperlukan untuk data



pada panti asuhan, karena setiap anak yang berda di panti asuhan setidaknya masih mempunya keluarga yang ada ikatan dengannya. Meskipun kedua orang tua anak sudah tiada, kelaurga lain yang masih ada ikatan juga tetap harus di identifikasi.

Anak yang berada di panti asuhan mawaddah warohmag tidak hanya terfasilitasi tempat tinggal akan tetapi mereka juga difasilitasi pendidikan yang layak. Semua yang berkaitan dengan pendidikan anak akan selalu menajdi nomor 1 pada panti ini. Tidak hanya tentang pendidikan formal akan tetapi nilai religi juga ditanamankan pada setia anak yang ada di panti asuhan mawaddah warohmah. karena tanggung seorang orang tua tidak hanya memberika pendidkan formal tapi juga harus tentang agama.

Pada tahun 2017 panti asuhan mawaddah warohmah mendapat akreditasi ‘‘B’’ baik yang berlaku selama 3 tahun hingga tahun 2020. Untuk saat ini panti asuhan mawaddah warohmah masih belum memperbaharui sertifikat akreditasnya dikarenakan ada beberapa kendala yang terjadi pada sistem keorganisasinya.

Hingga saat ini panti asuhan mawaddah warohmah masih menrima anak asuh untuk dipanti ashan mawaddah warohmah dari berbagai latar belakang dan berbagai keluhan dari anak itu sendiri.

## **2. Visi misi dan Tujuan Panti Asuhan Mawaddah Warohmah**

### **a. Visi misi**

VISI : Membangkitkan kepedulian dan menumbuhkan kepekaan sosial terhadap sesama, khususnya kepada anak yatim/piatu dan dhuafa’ sehingga terwujud insan mulia yang bertaqwa, berilmu, mandiri dan berakhlakul karimah.

**MISI** : Memberikan pendidikan dan bekal ketrampilan kepada anak yatim/piatu dan dhuafa' sebagai bekal hidup agar menjadi insan yang berguna dan berakhlak mulia.

Menciptakan kader-kader muslim yang memiliki komitmen terhadap islam, berilmu, berakhlakul karimah dan mandiri.

Menggali, membangun dan mengembangkan potensi, bakat dan minat asuh dalam menghadapi era teknologi, globalisasi dan persaingan bebas.

#### **b. Tujuan**

- 1) Untuk menampung anak yatim piatu dan juga duafa
- 2) Memberikan bantuan kepada anak yatim piatu dan duafa
- 3) Memohon untuk mendapatkan ridho Allah SWT
- 4) Mencerdaskan anak asuh

#### **3. Struktur Organisasi**

1. Nama Yayasan Sosial : Panti Asuhan Mawaddah Warohmah

SDM :

Pengurus inti :

Ketua : Nurul Faridatu Islamiyah, S.Ag

Sekretaris : Muhammad Yusuf

Bendahara : Mansyur

- b. Pengurus harian :
- Pelayanan : Sunarto  
Mansyur  
Farida Islamiyah, S.Ag
- Asuhan anak : Muhammad Yusuf  
Musbihin  
Ridha Ayu Caesarini
- c. Tenaga :
- Pekerja sosial : Ajeng Rahayu
- Dokter : Dr. Tasmono Taslim
- Pendidik/ustadz : Muhammad Yusuf  
Ahmad Musbikin  
Sulton Alim  
A. Taqiyuddin Wafiyulloh  
Ahmad Alfian Mujahidin
- d. Staf :
- Administrasi : Ridha Ayu Caesarini

Dapur	: Nikma Masruro Aliyah sholihah Zuhriah shodiq
Kebersihan	: Ahmad Musbikin Julianingsih Ria wulandari
Keamanan	: A. Taqiyuddin Wfiyulloh Imron Zulfikri
Humas	: Ahmad Alfian Mujahidin Adimriati Soleh
Transportasi	: Sulton Alim
Umum	: Sunarto

## **B. Pelaksanaan Penelitian**

### **1. Waktu dan tempat**

Pengambilan data dilakukan di panti asuhan mawaddah warohmah terhitung dari tanggal 13 september 2022, yang mana merupakan awal masuk ke panti asuhan dengan melakukan observasi awal. Penyebaran angket kepada pengurus terhitung dari tanggal 12 desember 2022 hingga 15 desember 2022.

### **2. Jumlah subjek penelitian**

Subjek penelitian ini adalah pengurus panti asuhan mawaddah warohmah malang. Subjek pada penelitian ini berjumlah 30 orang.

### **C. Prosedur dan Administrasi Pengambilan Data**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa prosedur terkait perizinan serta administrasi yang harus dipenuhi sebelum dilaksanakannya penelitian ini. Diantaranya ialah :

1. Menemui ketua panti asuhan untuk melakukan magang serta penelitian pada panti asuhan. Terhitung dari tanggal 13 september 2022
2. Pada tanggal 14 september 2022 dilakukan observasi awal.
3. Pada tanggal 12 desember peneliti mulai menyebar kuisisioner melalui salah satu pengurus dan disebar ke pengurus lainnya.

### **D. Hasil Penelitian**

#### **1. Validatas dan Reabilitas**

##### **a. Validitas**

Suatu tes akan dinyatakan valid jika dapat mengukur secara akurat apabila instrumen tersebut dapat bekerja sesuai fungsi ukur atau memberikan hasil ukur sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dari penelitian tersebut. Selain itu, uji validitas difungsikan untuk mengungkap data dengan tepat serta untuk mendeskripsikan gambaran guna mendapatkan kumpulan data yang akurat.

##### **1) Perubahan Organisasi**

**a) Hasil uji coba**

Menurut Sugiyono, dalam analisis faktor yang dilakukan dengan mengkorelasikan jumlah skor item dengan skor total. Jika  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$  maka item soal angket tersebut dinyatakan valid namun jika  $r\text{-hitung} < r\text{-tabel}$  maka item soal tersebut dinyatakan tidak valid. Dari uji validitas yang dilakukan pada skala perubahan organisasi organisasi maka diperoleh sebagaimana berikut

*Table 4 Validitas variabel*

<b>Aitem</b>	<b>R hitung</b>	<b>R table</b>	<b>Validitas</b>
1	.539**	0,361	valid
2	.769**	0,361	valid
3	.447*	0,361	valid
4	.713**	0,361	valid
5	.428*	0,361	valid
6	.468**	0,361	valid
7	.657**	0,361	valid
8	.492**	0,361	valid
9	.655**	0,361	valid
10	.681**	0,361	valid
11	.578**	0,361	valid
12	.366*	0,361	valid
13	.758**	0,361	valid
14	.665**	0,361	valid
15	.660**	0,361	valid
16	.761**	0,361	valid
17	.740**	0,361	valid
18	.716**	0,361	valid
19	.853**	0,361	valid
20	.818**	0,361	valid
21	.676**	0,361	valid
22	.737**	0,361	valid
23	.463*	0,361	valid

Aitem dalam skala perubahan organisasi terdiri 23 aitem. Hasil uji coba validitas dapat diketahui bahwa semua aitem tervalidasi.

## 2) Kepemimpinan Transformatif

### a) Hasil uji coba

Menurut Sugiyono, dalam analisis faktor yang dilakukan dengan mengkorelasikan jumlah skor item dengan skor total. Jika  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel maka item soal angket tersebut dinyatakan valid namun nilai  $r$ -hitung  $<$   $r$ -tabel maka item soal tersebut dinyatakan tidak valid. Dari uji validitas yang dilakukan pada kepemimpinan transformatif maka diperoleh sebagaimana berikut :

*Table 5 Tabel Validitas variabel*

Aitem	R hitung	R table	Validitas
1	.674**	0,361	Valid
2	.692**	0,361	Valid
3	.850**	0,361	Valid
4	.607**	0,361	Valid
5	.872**	0,361	Valid
6	.919**	0,361	Valid
7	.868**	0,361	Valid
8	.857**	0,361	Valid
9	.631**	0,361	Valid
10	.810**	0,361	Valid
11	.835**	0,361	Valid
12	.764**	0,361	Valid
13	.634**	0,361	Valid
14	.871**	0,361	Valid
15	.822**	0,361	Valid

16	.793**	0,361	Valid
17	.740**	0,361	Valid
18	.868**	0,361	Valid
19	.878**	0,361	Valid
20	.879**	0,361	Valid
21	.818**	0,361	Valid
22	.822**	0,361	Valid
23	.882**	0,361	Valid

Aitem dalam skala kinerja terdiri 23 aitem. Hasil uji coba validitas dapat diketahui bahwa keseluruhan aitem dinyatakan valid, sehingga aitem keseluruhan tetap 23.

## **b. Reabilitas**

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan konsisten dan stabil dari waktu ke waktu atau diuji secara berulang-ulang. Suatu variabel dikatakan reliabel jika mencapai nilai *Cronbach Alpha* > 0,6. Maka skala tersebut dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian. Perhitungan Reliabilitas menggunakan bantuan SPSS.

### **1) Perubahan organisasi**

Berikut hasil uji reabilitas dari perubahan organisasi pada table 6

*Table 6 Reliabilitas variabel*

Reliabilitas Perubahan Organisasi
-----------------------------------



Cronbach's Alpha	N of Items
0,926	23

Hasil Uji pada skala komitmen organisasi adalah 0,926, dimana nilainya mendekati angka 1, maka skala ini reabilitasnya semakin tinggi dan dapat dikatakan reliabel karena mencapai nilai *Cronbach Alpha* > 0,6.

## 2) Kepemimpinan transformatif

Hasil dari uji reabilitas dari kepemimpinan transformatif

*Table 7 Reliabilitas variabel*

Reliabilitas Kepemimpinan Transformatif	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,972	23

Hasil Uji pada skala komitmen organisasi adalah 0,972, dimana nilainya mendekati angka 1, maka skala ini reabilitasnya semakin tinggi dan dapat dikatakan reliabel karena mencapai nilai *Cronbach Alpha* > 0,6.

## 2. Analisis data

### a. Uji asumsi

#### 1) Uji normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui normal atau tidaknya distribusi data pada variabel kepemimpinan transformatif(x) dan perubahan organisasi (y). uji normalitas ini menggunakan bantuan SPSS dengan teknik Shapiro wilk *Test*. Jika nilai signifikansi >0,05 maka

distribusi data dikatakan normal dan jika nilai signifikansi  $<0,05$  maka distribusi data dianggap tidak normal jika nilai signifikansi  $<0,05$  maka distribusi data dianggap tidak normal.

*Table 8 uji normalitas*

<b>Tests of Normality</b>						
Unstandardized Residual	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
	0,149	30	0,088	0,950	30	0,171
. Lilliefors Significance Correction						

Hasil Uji normalitas menunjukkan nilai 0,171. Maka dapat disimpulkan bahwa kedua variable memiliki distribusi normal dengan nilai signifikansi  $>0,05$  dan memenuhi kriteria normalitas.

## 2) Uji linieritas

Uji linieritas merupakan uji yang digunakan untuk memastikan apakah data yang dimiliki sesuai garis linear atau tidak. Uji linear dilakukan untuk mengetahui variabel independen memiliki hubungan yang linear dengan variabel dependen. Data penelitian dikatakan linear nilai taraf signifikan  $<0,05$ . Perhitungan dilakukan dengan menggunakan SPSS.. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan SPSS.

*Table 9 Uji linieritas*

<i>Anova Table</i>							
			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
<i>PO</i>		( <i>combined</i> )	3351,800	16	209,488	3,477	0,014
		<i>Linearity</i>	2348,595	1	2348,595	38,985	0,000

*	<i>Between Groups</i>	<i>Deviation From Linearity</i>	1003,205	15	66,880	1,110	0,429
<i>KT</i>	<i>Within Groups</i>			13	60,244		
	<i>Total</i>			29			

Hasil Uji linieritas diperoleh nilai *Deviation form Linearity Sig* sebesar 0,429 lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara variable kepemimpinan transformatif (X) dan variable perubahan organisais (Y)

#### **b. Analisis deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik responden. Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data yang telah didapatkan peneliti berupa angka-angka. Teknik ini digunakan untuk mendeskripsikan masing-masing variabel, data yang diperoleh berasal dari penskoran dari hasil jawaban responden. Analisis deskripsi berkaitan dengan kategorisasi data, dimana bertujuan untuk mengelompokkan individu pada jenjang tertentu berdasarkan suatu kontinum yang sesuai dengan atribut yang diukur.

Skor hipotetik dan empirik digunakan untuk mengetahui kategorisasi setiap variabel dari norma yang ada. Data mentah yang diperoleh penelitian akan diolah menjadi beberapa tahapan :

*Table 10 Deskripsi Skor Hipotetik dan Empirik*

Skala	Hipotetik				Empirik			
	Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD
<b>Perubahan organisasi</b>	23	92	57,5	11,5	70	89	74,9	5,592
<b>Kepemimpinan transformatif</b>	23	92	57,5	11,5	70	92	78,6	62,124

- a. Skala perubahan Organisasi memiliki skor terendah 1 dan skor tertinggi 4 dengan jumlah item 23, terdapat kemungkinan skor tertinggi pada skalam perubahan organisasi 92 dan terendahnya 23 dengan mean hipotetik 57,5. Namun berdasarkan hasil penelitian nilai skor terendah adalah 23 dan nilai skor tertinggi 89 dengan mean empirik sebesar 74,9 Jadi dapat disimpulkan bahwa mean empirik lebih besar dibandingkan hipotetik sehingga dapat diartikan kecenderungan standart rata-rata pada umunya tinggi.
- b. Skala kepemimpinan memiliki skor terendah 1 dan skor tertinggi 4 dengan jumlah item 23, terdapat kemungkinan skor tertinggi pada skala kinerja 92 dan terendahnya 23 dengan mean hipotetik 57,5. Namun berdasarkan hasil penelitian nilai skor terendah adalah 23 dan nilai skor tertinggi 92 dengan mean empirik sebesar 78,6. Jadi dapat disimpulkan bahwa mean empirik lebih besar dibandingkan hipotetik sehingga dapat diartikan kecenderungan standart rata-rata pada umunya tinggi.

### 1) Deskripsi Kategorisasi Data

Setelah mendapatkan nilai mean dan standar deviasi, maka langkah selanjutnya yaitu pengkategorisasian data. Kategorisasi data merupakan pengelompokan data masing-masing subjek pada tingkat tertentu. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan skor hipotetik untuk kategorisasi data yang bertujuan untuk melihat posisi relatif kelompok terhadap alat ukur. Kategorisasi ada pada table 11

Table 11 Kategorisasi Data

No	Kategori	Rumus
1	Tinggi	$X > (\mu + 1.SD)$
2	Sedang	$(\mu - 1.SD) \leq X \leq (\mu + 1.SD)$
3	Rendah	$X < (\mu - 1.SD)$

Kategorisasi data dilakukan peneliti bertujuan untuk mengetahui tingkat kategorisasi pada variabel komitmen organisasi dan kinerja

**a.** Perubahan organisasi

Berdasarkan norma penggolongan, maka diperoleh hasil ketentuan sebagai berikut :

Table 12 Kategorisasi Perubahan Organisasi

No	Kategori	Rumus	Jumlah Subjek	Persentase
1	Tinggi	$X > 69$	25	83%
2	Sedang	$46 \leq X \leq 69$	4	14%
3	Rendah	$X < 46$	1	3 %

Berdasarkan dari hasil table 12 dapat dipastikan bahwa responden yang tergolong pada kategori tinggi adalah 25 orang dengan persentase 83% sedangkan pada kategorisasi sedang terdapat 4 orang dengan

persentase 14% dan kategori rendah adalah 1 orang dengan persentase 3% . Berikut adalah diagram kategorisasi dari variabel perubahan organisasi :



*Gambar 1 Diagram Perubahan Organisasi*

Berdasarkan diagram di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasanya pengurus panti asuhan mawaddah warohmah, tergolong kategori tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa perubahan organisasi pada panti asuhan mawaddah, memiliki arti tingkatan yang aman karena memiliki komitmen organisasi yang tergolong tinggi

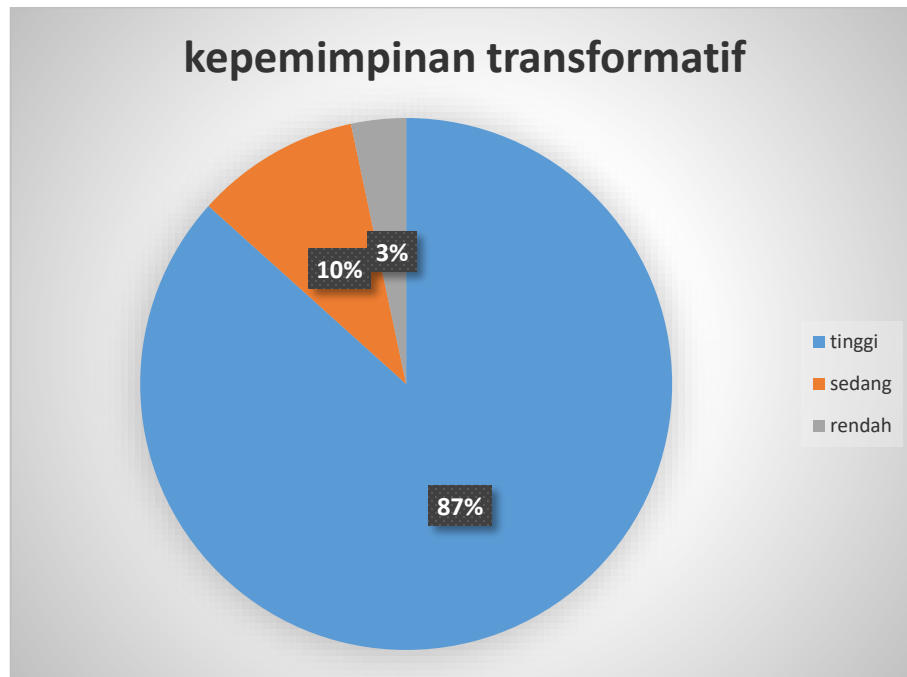
**b. Kepemimpinan Transformatif**

Berdasarkan norma penggolongan, maka diperoleh hasil ketentuan sebagai berikut :

*Table 13 Kategorisasi kepemimpinan transformatif*

No	Kategori	Rumus	Jumlah Subjek	Persentase
1	Tinggi	$X > 69$	26	86%
2	Sedang	$46 \leq X \leq 69$	3	10%
3	Rendah	$X < 46$	1	3%

Berdasarkan dari hasil tabel diatas, dapat dipastikan bahwa responden yang tergolong pada kategori tinggi adalah 26 orang dengan persentase 85% sedangkan pada kategorisasi sedang terdapat 3 orang dengan presentase 10%, dan kategori rendah terdapat 1 orang dengan persentase 5%. Berikut adalah diagram kategorisasi dari variabel kepemimpinan transformatif:



*Gambar 2 Diagram Kepemimpinan Transformatif*

Berdasarkan diagram diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya kepemimpinan transformatif di panti asuhan mawaddah warohmah, tergolong kategori tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformatif, memiliki arti

tingkatan yang aman karena memiliki kepemimpinan transformatif yang tergolong tinggi

**a. Analisis regresi sederhana**

Analisis regresi sederhana digunakan peneliti untuk mengetahui pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat yang bersifat linier. Model regresi sederhana dapat digunakan untuk mengukur pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Yang bertujuan untuk mengestimasi atau memprediksi nilai variabel terikat jika nilai variabel bebas sudah diketahui. Analisis regresi sederhana juga digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel apakah negatif atau positif.

Rumus persamaan regresi linier sederhana adalah  $Y = a + bX$ . Untuk mengetahui nilai koefisien regresi tersebut dapat berpedoman pada output yang berada di tabel *Coefficient*

*Table 14 Coefficients*

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
<b>Model</b>		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
<b>1</b>	(Constant)	23,924	8,538		2,802	0,009
	Kepemimpinan	0,649	0,107	0,754	6,067	0,000

a. Dependent Variable: PERUBAHAN



a = merupakan angka konstan. Dalam penelitian ini nilai a sebesar 23,924

b = angka koefisien regresi. Nilainya sebesar 0,649

Nilai koefisien regresi bernilai positif (+), maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformatif (X) berpengaruh positif terhadap perubahan organisasi (Y) sehingga persamaan regresinya yaitu  $Y = 23,924 + 0,649X$

Adapun yang menjadi dasar pengambilan keputusan dalam analisis regresi yaitu dengan cara melihat nilai signifikansi (Sig). dalam tabel diatas menunjukkan nilai (Sig) yaitu ,000 dapat ditarik kesimpulan bahwasanya H0 ditolak dan Ha diterima terdapat pengaruh kepemimpinan transformatif (X) terhadap perubahan organisasi (Y) karena nilai (Sig) < dari 0,05.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh Kepemimpinan transformatif (X) terhadap perubahan organisasi (Y) dalam analisis regresi linier sederhana, dapat berpedoman pada Rsquare atau R<sup>2</sup>.

*Table 15 Model Summary*

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.754 <sup>a</sup>	0,568	0,553	7,98743
a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN				
b. Dependent Variable: PERUBAHAN				

Dari output diatas diketahui nilai R Square sebesar 0,568. Dapat diartikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformatif (X) terhadap perubahan organisasi (Y) adalah sebesar 56,8%, sedangkan 43,2% perubahan organisasi dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## **E. Pembahasan**

### **1. Tingkat Kepemimpinan Transformatif di Panti Asuhan Mawaddah Warohmah**

Bass (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang dapat menginspirasi juga memotivasi pengurus dan anggota dalam suatu organisasi. Ia juga menerangkan bahwa seorang pemimpin yang menyandang pemimpin transformasional adalah saat pemimpin tersebut memotivasi anggota untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, mendapatkan prestasi dan aktualisasi diri bukan untuk kepentingan pribadi semata. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, sebagian besar pengurus menilai bahwa tingkat kepemimpinan transformatif di Panti Asuhan Mawaddah Warohmah berada di kategori tinggi. Hal ini ditunjukkan dari hasil skor yang diperoleh yaitu 87% berada di kategori tinggi dengan jumlah frekuensi 26 pengurus, sementara pada kategori sedang sebesar 10% dengan jumlah frekuensi 3 orang dan yang berada di kategori rendah sebanyak 3% dengan jumlah frekuensi sebanyak 1 orang.

Berdasarkan hasil yang dipaparkan menunjukkan bahwa mayoritas pengurus menilai bahwa tingkat kepemimpinan transformatif di panti asuhan mawaddah

awarohmah berada pada kategori tinggi. Penilaian ini didasarkan pada pengamatan para pengurus terkait dengan aspek-aspek kepemimpinan transformatif di pantin asuhan mawaddah warohmah . Menurut (Bass, 2003) aspek kepemimpinan transformatif ini mempunyai 4 aspek, yaitu *idealized influence* (kemampuan untuk mempengaruhi nilai-nilai yang dimiliki dan mendapatkan kepercayaan karyawan), *inspirational motivation* (kemampuan memotivasi dan menginspirasi), *intellectual stimulation* (kemampuan merangsang kreatifitas bawahan), dan *individualized consideration* (kemampuan memperhatikan tiap individu karyawan). Keempat dari aspek tersebutlah yang membuat banyak pengurus di panti asuhan mawaddah warohmah menganggap tingkat kepemimpinan transformatif di panti masuk dalam kategori yang cukup tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara dan juga observasipun peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif di panti asuhan mawaddah warohman ini tinggi. Berdasarkan pengurus yang berada pada kategori tinggi menyatakan bahwa ia merasa sangat diperhatikan oleh ketua panti, ia juga selalu termotivasi ketika ia melihat apa yang dilakukan ketua panti, saat ia merasa lelah mengurus anak-anak di panti. Sehingga memotivasi untuk menggerakkan hati para pengurus untuk mengerjakan kembali tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab. Pemimpin transformational dalam memberikan motivasi, mengajak karyawan untuk melihat dari perspektif yang baru. Maka, pemimpin dapat memotivasi karyawannya, sehingga dapat ditemukan cara-cara baru untuk mencapai tujuan (Karim, 2018)

Seorang pemimpin yang mendapatkan kepercayaan tinggi dari karyawannya merupakan pemimpin yang memiliki kepercayaan tinggi kepada nilai-nilai besar, mulia

niatnya pada luhur(Kuang Chi et al., n.d.) . Pemimpin tersebut akan menularkan kepada karyawannya akan sifat dari perilakunya pada hal yang positif demi mewujudkan tujuan mulia sebagaimana tujuan (visi) yang telah ditentukan.

Sementara untuk para pengurus yang menilai bahwa variable kepemimpinan transformatif berada pada kategori sedang sebanyak 10% dengan jumlah frekuensi 3 orang. Penilaian sedang dari 3 karyawan tersebut kemungkinan disebabkan oleh kondisi lapangan di mana menurut mereka atasan mereka tidak memberikan perhatian secara individu pada tiap karyawan dan tidak dilibatkan dalam merumuskan keputusan ketika pembelian barang untuk panti asuhan. Pada wawancara yang dilakukan pada 3 orang yang menilai “sedang” pada variable ini menyatakan bahwa pada beberapa kejadian mereka tidak diajak untuk memutuskan suatu hal, mereka juga merasa bahwa kurangnya perhatian dari ketua panti asuhan. Akan tetapi mereka juga mengakui bahwa ketua panti asuhan sangat membuat mereka termotivasi. Mereka menjelaskan bahwa motivasi yang mereka dapatkan tidak hanya sekeadar tentang duniawi akan tetapi juga tentang akhirat. Artinya aspek terkait *individual conderation* belum berjalan dengan maksimal, hal ini sejalan dengan (Karim,2018) pemimpin harus memiliki kekuatan untuk menarik emosi siapapun yang dipimpinnya, mendekat dan mencintainya. Karim (2018) juga menjelaskan pemimpin transformasional adlah mereka yang tidak hanya pandai memberikan perintah tetapi juga harus mampu mengidentifikasi kebutuhan karyawannya (Karim,2018) . Karena beberapa hal tersebutlah meraka menilai bahwa tingkat kepemimpinan transformatif di panti asuhan mawaddah warohmah belum berada pada tingkat maksimal.

Adapun karyawan yang memberikan penilaian yang rendah pada kepemimpinan transformatif di panti asuhan mawaddah warohmah sebanyak 4% yang mana dengan frekuensi 1 orang pengurus. Kejadian ini menunjukkan bahwa atasan dianggap tidak menyampaikan visi misi, juga tidak mempercayai atasannya. Merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan juga tidak dilibatkan dalam acara-acara yang bersangkutan dengan panti asuhan, artinya aspek idealized influence kurang, seperti yang di jelaskan (Lensuflie, 2010) pemimpin transformasi; selain mempunyai keyakinan diri yang kuat, dia juga selalu berusaha menumbuhkan keyakinan diri akan kemampuannya kepada orang-orang yang dia pimpin baik dengan ucapan, tindakan dan tulisan. Wawancara juga dilakukan untuk mengetahui alasan dari pengurus tersebut menganggap bahwa kepemimpinan transformatif di nilai “rendah”. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan diketahui bahwa pengurus ini baru saja menjadi pengurus di panti ashan sekitar 4 bulan masa jabatan. Ia juga menjelaskan bahwa dirinya sangat tertutup sehingga kurang berinteraksi dengan ketua, dijelaskan pula bahwa ia tidak hanya mengabdikan pada panti asuhan mawaddah warohmah ia juga mempunyai pekerjaan tetap di sebuah instansi. Alasan lain pula ialah, ia tidak seperti pengurus yang lain yang bertempat tinggal di panti asuhan. Sehingga ia memberikan penilaian terkait variabel kepemimpinan transformatif di panti asuhan mawaddah warohmah ini termasuk dalam kategori yang rendah.

## **2. Tingkat Perubahan Organisasi Di Panti Asuhan Mawaddah Warohmah**

Kebanyakan orang tidak tahu jika dalam sebuah panti asuhan terdapat struktur organisasi. Pada panti asuhan mawaddah warohmah sendiri memiliki struktur organisasi yang lengkap mulai dari ketua, wakil, sekretaris, juga ada dokter, psikolog hingga bagian dapur. Sistem organisasi pada panti asuhan mawaddah ini menurut salah satu anggotanya memang belum terstruktur. Sistem organisasi di panti asuhan mawaddah warohmah tidak terlepas dari pantauan dinas sosial kota malang, panti asuhan mawaddah warohmah ini berada di bawah naungan dinas sosial kota malang.

Dalam perubahan ini yang diambil adalah struktur, tata letak, individu, dan juga teknologi. Pada bagian struktur ini diperjelas lagi spesialisasi pekerjaan perbagian pada struktur, koordinasi antar rekan pada satu divisi yang mana agar tidak terjadinya kesalahpahaman dan juga pekerjaan menjadi lebih ringan ketika dikerjakan dalam sebuah kelompok. Pada indikator tata letak hal yang diperjelas ialah bagaimana desain serta penempatan barang yang ada di panti dan juga kantor yang membuat nyaman pengurus serta anggotanya. Terkait individu sudah jelas yang ditekankan ialah sikap dari masing-masing pengurus bagaimana cara mereka mengatur waktu dan pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Tidak hanya 3 indikator tersebut 1 indikator lagi yaitu teknologi yang mana terkait menggunakan alat yang sesuai dengan perkembangan teknologi sekarang.

Perubahan pada ke empat indikator ini jelas berguna untuk pengembangan organisasi pada panti asuhan mawaddah warohmah. Dengan berkembangnya

organsiasi akan mempermudah panti asuhan mawaddah warohmah untuk meningkatkan akreditasi yang sekarang berada pada kategori “B” (baik).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan frekuensi dan prosentase menunjukan bahwa perubahan organisasi tergolong tinggi yang mana hal ini ditunjukan dari hasil skor dari angket yang disebar bahwa sebanyak 83% berada di kategori tinggi dengan frekuensi 25 orang. Pada kategori sedang sebanyak 14 % dengan frekuensi sebanyak 4 orang dan pada kategori rendah sebesar 3% dengan frekuensi 1 orang.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pengurus beranggapan bahwa perubahan organisasi pada panti asuhan mawaddah warohmah sangat signifikan. Hal ini disebabkan para anggota mulai sadar akan perkembangan zaman yang sekarang terjadi dan juga mulai *aware* akan organisasi yang berpengaruh akan akreditasi. Dengan perubahan struktur yang membuat lebih jelasnya pekerjaan yang diemban oleh pengurus, juga kebijakan yang di lontarkan oleh ketua panti asuhan yang membuat panti lebih nyaman, dan penempatan barang-barang dikantor yang membuat leluasa untuk bekerja.

Adapun pengurus yang pada tingkatan sedang ini menyatakan kalau perubahan organisasi pada panti asuhan mawaddah warohmah ini tidak semua bagian mengalami perubahan. Mereka merasa untuk teknologi yang ada panti asuhan memang belum sesuai dengan perubahan yang ada pada era zaman sekarang yang sudah menggunakan banyak teknologi. Maka dari itu memang yang merasa pada kategori sedang ini juga ada perubahan akan tetapi memang tidak secara keseluruhan. Beberapa dari mereka

juga memang tidak bertempat tinggal di dalam panti. Maka salah satu factor itu juga yang membuat mereka menyatakankalau perubahan organisasi di panti belum pada kategori tinggi.

Pada salah satu pengurus yang berada pada kategori rendah. Hal in menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang terjadi di panti asuhan mawaddah warohmah tidak terjadi signifikan. Hal ini bisa saja disebabkan bahwa ia tidak memiliki persepsi yang tidak baik kepada organisasi sehingga menganggap bahwa tidak teradinya perubahan pada organisi. Pada wawancara yang dilakukan bahwa ia merasa bahawa pada aitem yang ditunjukkan bahwa tidak ada yang terjadi pada panti asuhan mawddah warohmah.

### **3. Pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap perubahan organisasi**

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perubahan organisasi pada pengurus panti asuhan mawaddah warohmah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penilaian pengurus terhadap penilaian kepemimpinan transformatif ketua panti asuhan mawaddah warohmah maka semakin tinggi pula tingkat perubahan organisasi pada panti asuhan mawaddah warohmah. begitu juga sebaliknya, semakin rendah penilaian pengruus trhadap intensitas penerapan kepemimpinan transformati ketua panti asuhan mawadah warohma maka semakkin rendah pula tingkat perubahan organsiasi pada panti asuhan mwaddah warohmah.



Hal ini dibuktikan dengan skor angka signifikan sebesar 0.000 dengan nilai  $F=36,812$  di mana angka tersebut lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 atau 5%. Hasil ini mengindikasikan bahwa perilaku pemimpin yang menyampaikan visi dan misi organisasi, pemimpin yang mampu memunculkan rasa bangga dan mendapatkan kepercayaan anggotanya (Karim, 2018) terlebih dengan menerapkan perilaku disiplin, mampu merangsang inovasi anggota dengan melibatkan dalam proyek baru serta memberikan perhatian kepada tiap individu tentang perbedaan maupun kebutuhan pengurus melalui nasihat, pengarahan hingga pelatihan yang dapat meningkatkan perubahan organisasi pada panti asuhan mawaddah warohmah. (Soetopo,2012)

Pengaruh kepemimpinan terhadap perubahan dinyatakan (Hersey, 2000) bahwa pemimpin yang berpengaruh, tidak melaksanakan perubahan dalam kondisi fakum, akan tetapi perubahan itu disempurnakan dengan hati-hati melalui penciptaan berbagai bagian. Selanjutnya Hersey menjelaskan bahwa dengan pertimbangan dan pandangan terhadap faktor- faktor yang mempengaruhi suksesnya perubahan, dampak-dampak positif dapat diusulkan untuk terjadinya perubahan tersebut

Pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap perubahan organisasi pada panti asuhan mawaddah warohmah ditemukan sebesar 56,8%, sedangkan 43,2% perubahan organisasi dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Faktor lain yang dapat mempengaruhi perubahan organisasi menurut(A. Gunawan, 2019) yaitu komitmen, sikap dll.

Berdasarkan analisis regresi pada aspek-aspek kepemimpinan transformasional masing-masing memberikan pengaruh positif terhadap perubahan organisasi sebagai berikut aspek pengaruh ideal sebesar 0,5%, pengembangan intelektual sebesar 1,7%, pertimbangan individu sebesar 6,5%, dan pemberian motivasi 22,3%. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa aspek pemberian motivasi memberikan pengaruh paling besar terhadap perubahan organisasi disusul pertimbangan individu, kemudian pengembangan intelektual yang dilanjut aspek pengaruh ideal yang memberikan pengaruh paling kecil dari beberapa aspek lainnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan (Kahar, 2018) yang menjelaskan tentang konsep kepemimpinan dalam perubahan organisasi. dengan hasil bahwa seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk memfasilitasi kesuksesan pelaksanaan perubahan, melalui tindakan politik termasuk menciptakan koalisi, membentuk tim, memilih orang yang tepat untuk diletakkan pada posisi kunci, membuat simbol perubahan, dan memonitor serta mendeteksi persoalan yang harus diperhatikan

Sunarsih (2001) Pemimpin harus menciptakan arti baru, menyampaikan strategi yang baru yang praktis secara eksplisit menghubungkan kebutuhan konsumen yang penting dengan inti keunggulan organisasi (mendasar). Dan menghubungkan visi baru dalam model bisnis yang sukses kemudian mengetes asumsiasumsinya dan memberikan matric untuk mengukur kemajuan model bisnis yang sukses tersebut. Serta memfasilitasi sebuah penilaian yang jujur tentang kemampuan untuk mendorong proses tranformasi. Gap besar yang memisahkan organisasi dari keadaan yang

diinginkan seperti pada misi baru diidentifikasi dan diprioritaskan setelah itu pemimpin baru dapat menyaring inisiatif transformasi yang berfokus pada organisasi dan mendefinisikan critical path yang baru.

Mendesain organisasi yang mendukung transformasi yang unik. Struktur dan infrastruktur harus diluruskan untuk menguatkan visi baru dan arah strategi. Pemimpin harus meneliti budaya dipandang dari sudut apakah budaya tersebut meningkatkan atau menghambat pergerakan sepanjang critical path yang baru. Beberapa nilai tradisional dan gaya manajemen ditegaskan kembali., tetapi ada yang perlu dimodifikasi.

Era perubahan yang terjadi saat ini organisasi skala kecil pada panti asuhan berada di bawah tekanan perubahan baik dari internal ataupun eksternal. organisasi di panti sudah berjalan sejak berdirinya panti, hal ini terbukti dengan sudah adanya pembagian kerja antara pengurus dan anak asuh. Mengenai kepengurusan panti ditentukan dan dipilih berdasarkan musyawarah. Pergantian pengurus yang bersifat kondisional. Perubahan organisasi di sini dapat dikorelasikan dengan adanya perubahan visi dan misi, spesialisasi dalam terkait tugas yang diemban ataupun strategi yang dilakukan oleh ketua panti asuhan dalam meningkatkan mutu untuk peningkatan kualitas pengasuhan. Menurut (Hoy & Sweetland 2001) perubahan dalam organisasi tidak ditujukan untuk mengeliminasi kesulitan yang dihadapi melainkan perubahan adalah upaya untuk merencanakan inovasi pada panti asuhan mawaddah warohmah.

Gaya kepemimpinan transformatif sangat diperlukn untuk mendorong terciptanya inovasi skala kecil dan dari bawah ke atas untuk mewujudkan perubahan berkelanjutan

dalam organisasi. pada penelitian (Kahar, 2018) bahwa inovasi pada sebuah organisasi disupport oleh kepemimpinan dari ketua atau pemimpinnya. Partisipasi pengurus dan anggota mendorong inovasi dan perubahan organisasi secara tidak langsung. Organisasi panti asuhan yang menerapkan kepemimpinan transformatif pada akhirnya dapat mengarah pada organisasi yang lebih sukses dengan menumbuhkan motivasi tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Tingkat kepemimpinan transformatif di panti asuhan mawaddah warohmah berada dalam kategori tinggi, yang dapat diinterpretasikan bahwa pada asuhan Mawaddah Warohmah ini Menerapkan Kepemimpinan Transformatif
2. Tingkat perubahan organisasi pada panti asuhan mawaddah warohmah berada pada kategori tinggi yang dapat diinterpretasikan bahwa terjadi perubahan organisasi yang nyata
3. Adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformatif dan perubahan organisasi pada panti asuhan mawaddah warohmah. semakin tinggi kepemimpinan transformatif maka semakin tinggi pula perubahan organisasi dan semakin rendah kepemimpinan transformatif maka semakin rendah pula perubahan organisasi.

#### **B. Saran**

Berdasarkan dari hasil penelitian, maka beberapa rekomendasi pada beberapa pihak yaitu:

1. Bagi subjek penelitian

Untuk ketua panti asuhan agar tetap mempertahankan kepemimpinan transformatifnya agar selalu membuat perubahan yang mneingkat signifikan pada panti asuhan. Penerapan kepemimpinan transformatif ini tidak hnaya untuk perubahan organisasi tapi juga pada asmppek lain yang berguna untuk kejayaan panti ashan mwaddah warohmah. melakukan evaluasi kerja setiap bulannya.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini masih sangat jauh dari kata sempurna dan terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti dengan tema yang sama disarankan untuk:

- a. Mengkaji tidak hanya pada satu lembaga, akan tetapi coba untuk dari beberapa lembaga dan menambah responden
- b. Menggunakan metode lain seperti *mix method*
- c. Mengkaji lagi beberapa faktor yang mempengaruhi adanya perubahan organsasi yang tidak dibahas pada penelitian ini seperti budaya, komitmen dan lain-lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, A. 1992. *Of time and space: The contemporary relevance of the Chicago School*. Lecture transcript (Sorokin lecture) available from Department of Sociology, University of Chicago.
- Amabile, T.M. 1983. *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L.Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 10: 123-167. Greenwich, GT: JAI Press.
- Ancok, D. (2020). Psikologi kepemimpinan dan inovasi.
- Avital, M. 2000. Dealing with time in social inquiry: A tension between method and lived experience. *Organization Science*, 11: 665-673.
- Bartlett, G. A., & Ghoshal, S. 1989. *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Abdul Wahab, Solichin, 1997. (2017). PERUBAHAN ORGANISASI, PERKEMBANGAN ORGANISASI DAN HUBUNGAN ANTAR MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KPP PRATAMA BANDUNG BOJONAGARA). *Bumi Aksara, Jakarta*, 5–24.
- Aditya, P., Setyaki, B., Al, G., Politeknik, F., & Pemasarakatan, I. (n.d.). *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP) BERKARAKTER DALAM KEMAJUAN ORGANISASI 1*.

<https://doi.org/10.31604/jips.v8i3.2021.427-435>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). Transformational leadership: Second edition.

*Transformational Leadership: Second Edition*, 1–282.

<https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Badu, Syamsu Q. (2017). Kepemimpinan dan perilaku organisasi. *ideas publishing*

Gunawan, A. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Sikap Terhadap Perubahan

Organisasi. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 31.

<https://doi.org/10.33603/jibm.v3i1.2083>

Gunawan, R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap

Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT First Marchinery Tradeco

Cabang Surabaya. *Agora*, 4(1), 60–66.

Jutahean, W. (2021). *Teori Kepemimpinan by Dr. Wendy Sepmady Hutahaeen, S.E.,*

*M.Th. (z-lib.org).pdf.*

Kahar, I. A. (2018). Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi

(Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi. In *Jurnal Studi*

*Perpustakaan dan Informasi* (Vol. 4, Issue 1).

Karim, M. (2018). Pemimpin transformasional di lembaga pendidikan islam.

Khairuddin, K. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap

Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Islamika Granada*, 1(1), 27–33.

<https://doi.org/10.51849/ig.v1i1.10>

Kuang Chi, H., Haw University, N., Huery Ren Yeh, T., Huei Yu, C., & Student, G.

(n.d.). *The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job*



*Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations.*

Kusdi. (2019) Teori Organisasi dan Administrasi. Salemba Humanika

Lensufiie, Tikno (2010). Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa. Erlangga

Rahadian, B. R. (2013). *KORELASI ANTARA PERUBAHAN ORGANISASI DENGAN STRES KERJA DI DIVISI MUNISI PT. PINDAD (PERSERO) TUREN MALANG.*

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management - Global Edition.*

Salsabila, S., & Mukti, J. N. (2020). *Penerapan Kepemimpinan untuk Mencapai Kemajuan Organisasi (Sebuah Studi Literatur Tentang Kepemimpinan dalam Organisasi).* <https://www.kemendagri.go.id/berita/baca/22589/>

Soetopo, H., & Kamsyach, A. (2012). Perilaku organisasi: teori dan praktik di bidang pendidikan. PT Remaja Rosdakarya

Sugiyono, D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan.*

Tampubolon, M. P. (2020). *Change Management Manajemen Perubahan : Individu, Tim Kerja Organisasi.*

Wardani, S. (2011). Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi PT. Sumber Sawit Sejahtera di Desa Terantang Manuk Kecamatan Pangkalan Kuras Kabupaten Pelalawan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.

## LAMPIRAN

### *Lampiran 1 Skala Penelitian*

#### a. Skala kepemimpinan transformatif

No.	Pernyataan	SS	S	KD	TS	TP
1	Atasan menyampaikan visi misi					
2	Ketua panti asuhan membuat saya merasa senang untuk mengabdikan diri di panti asuhan					
3	Saya mengakui ketua panti asuhan baik dan jujur					
4	Selama ini saya merasa bersemangat untuk bekerja lebih baik karena terdapat beragam imbalan yang disediakan oleh ketua panti					
5	Bagi saya, dalam hal pekerjaan ketua panti adalah sosok inspiratif yang terbaik untuk para karyawan					
6	Ketua panti yang datang tepat waktu membuat saya termotivasi untuk bekerja lebih giat					
7	Ketua panti memberikan saya kesempatan untuk mengungkapkan ide-ide baru demi kemajuan panti					
8	Ketua panti mengajak pengurus serta anggota berdiskusi sebelum mengambil keputusan					
9	Saya sering diberi kepercayaan oleh ketua panti untuk melaksanakan tugas					

10	Ketua panti selalu mengajak para penguus untuk melihat dari sudut pandang anak asuh					
11	Ketua panti mendengarkan semua keluhan pengurus					
12	Saat kinerja saya kurang optimal, ketua panti berusaha menasehati					
13	ketua panti memberikan pelatihan terkait pengasuhan pada anak					
14	ketua panti memebrikan perlakuan pada pengurus sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan tiap individu					
15	Saya mengetahui visi misi panti asuhan					
16	Saya kagum dengan ketua panti asuhan					
17	Ketua panti mampu memenuhi keinginan saya menajdi sosok yang lebih mandiri					
18	Ketua panti memberikan masukan mengenai pekerjaan yang saya lakukan					
19	Ketua panti yang tegas membuat saya bekerja dengan tertib					
20	Ketua panti memebrikan kebebasan pada saya untuk menugutarakan pendapat terkait masalag yang terjadi panti asuhan					
21	Saat ingin menambah keperluan dan sistem pada panti, ketua meminta pendapat saya mengenai keputusannya					
22	Ketua panti memberikan sudat pandang baru pada saya ketika dihadapkan pada suatu hal yang membingungkan					

23	Ketua panti selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan para pengurus					
----	--	--	--	--	--	--

**b. Skala perubahan organisasi**

No.	Pernyataan	SS	S	KD	TS	TP
1	Semakin jelas pekerjaan semakin fokus saya menyelesaikan tugas.					
2	Saya merasa sering berdiskusi dengan teman agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya					
3	Semua keputusan diambil oleh ketua					
4	Pedoman kerja yang ada sangat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan target					
5	Saya merasa tata letak ruangan selalu berubah guna meningkatkan kinerja					
6	saya merasa nyaman dan tidak bosan berada di dalam ruangan					
7	Saya selalu datang tepat waktu					
8	Pekerjaan saya selalu selesai tepat waktu					
9	Saya mampu menyelesaikan hambatan dalam pekerjaan setelah konsultasi dengan atasan					

10	Saya selalu membuat perencanaan pencapaian kinerja dari setiap tugas yang diberikan					
11	Sering diadakan pengenalan peralatan-peralatan baru					
12	Menggunakan aplikasi zoom meeting					
13	Penggunaan computer dalam mengerjakan tugas					
14	Pembagian kerja yang saya dapatkan adalah sesuai dengan kemampuan saya					
15	Bekerja dalam kelompok ini membuat saya menjadi lebih nyaman.					
16	Menurut saya dalam menyusun keijakan melibatkan semua karyawan atau anggota					
17	Saya selalu mengerjakan pekerjaan harian sesuai pedoman yang ada					
18	Penempatan peralatan dan desan kantor sesuai kebutuhan formal dan sesuai					
19	Pemimpin saya selalu menunjukkan sikap disiplin.					
20	Saya merasa imbalan yang didapatkan sesuai dengan kualitas kinerja saya					
21	Saya menjadwalkan pekerjaan yang akan saya lakukan setiap harinya					
22	Saya selalu menulis secara detail tugas yang diberikan kepada saya					

23	Saya merasa dengan adanya pengenalan tentang computer membuat saya leboh mudah dalam menyelesaikan tugas					
----	--	--	--	--	--	--

## Lampiran 2 : Uji Validitas

### a. Skala perubahan organisasi

correlations		TOTALY
Y01	Pearson Correlation	.502**
	Sig. (2-tailed)	0,005
	N	30
Y02	Pearson Correlation	.744**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	30
Y03	Pearson Correlation	.448*
	Sig. (2-tailed)	0,013
	N	30
Y04	Pearson Correlation	.646**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	30
Y05	Pearson Correlation	.374*
	Sig. (2-tailed)	0,042
	N	30
Y06	Pearson Correlation	.412*

	Sig. (2-tailed)	0,024
	N	30
Y07	Pearson Correlation	.664**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	30
Y08	Pearson Correlation	.434 <sup>†</sup>
	Sig. (2-tailed)	0,017
	N	30
Y09	Pearson Correlation	.624**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	30
Y10	Pearson Correlation	.638**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	30
Y11	Pearson Correlation	.582**
	Sig. (2-tailed)	0,001
	N	30
Y12	Pearson Correlation	.396 <sup>†</sup>
	Sig. (2-tailed)	0,030
	N	30
Y13	Pearson Correlation	.723**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	30
Y14	Pearson Correlation	.583**
	Sig. (2-tailed)	0,001
	N	30
Y15	Pearson Correlation	.710**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	30
Y16	Pearson Correlation	.726**

	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	30
Y17	Pearson Correlation	.783**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	30
Y18	Pearson Correlation	.766**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	30
Y19	Pearson Correlation	.823**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	30
Y20	Pearson Correlation	.792**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	30
Y21	Pearson Correlation	.666**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	30
Y22	Pearson Correlation	.788**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	30
Y23	Pearson Correlation	.460*
	Sig. (2-tailed)	0,011
	N	30
TOTALY	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

## b. Skala kepemimpinan tranformatif



correlations		
		TOTAL
X01	.674**	.502**
	0,000	0,005
	30	30
X02	.692**	.744**
	0,000	0,000
	30	30
X03	.850**	.448*
	0,000	0,013
	30	30
X04	.607**	.646**
	0,000	0,000
	30	30
X05	.872**	.374*
	0,000	0,042
	30	30
X06	.919**	.412*
	0,000	0,024
	30	30

X07	.868**	.664**
	0,000	0,000
	30	30
X08	.857**	.434*
	0,000	0,017
	30	30
X09	.631**	.624**
	0,000	0,000
	30	30
X10	.810**	.638**
	0,000	0,000
	30	30
X11	.835**	.582**
	0,000	0,001
	30	30
X12	.764**	.396*
	0,000	0,030
	30	30
X13	.634**	.723**
	0,000	0,000

	30	30
X14	.871**	.583**
	0,000	0,001
	30	30
X15	.822**	.710**
	0,000	0,000
	30	30
X16	.793**	.726**
	0,000	0,000
	30	30
X17	.740**	.783**
	0,000	0,000
	30	30
X18	.868**	.766**
	0,000	0,000
	30	30
X19	.878**	.823**
	0,000	0,000
	30	30
X20	.879**	.792**

	0,000	0,000
	30	30
X21	.818**	.666**
	0,000	0,000
	30	30
X22	.822**	.788**
	0,000	0,000
	30	30
X23	.882**	.460*
	0,000	0,011
	30	30
TOTAL	1	1
	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

### Lampiran 3 : Uji Reliabilitas

#### a. Skala perubahan organisasi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items

0,926	0,934	23
-------	-------	----

**b. Skala kepemimpinan transformatif**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,972	0,974	23

**Lampiran 4: Hasil Uji Kategorisasi**

**a. Perubahan organisasi**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PERUBAHAN	30	28.00	89.00	74.9667	11.94090
KEPEMIMPINAN	30	23.00	92.00	78.6000	13.85790
Valid N (listwise)	30				

kategori_y					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	1	3.3	3.3	3.3
	sedang	4	13.3	13.3	16.7
	tinggi	25	83.3	83.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**b. Kepemimpinan transformatif**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PERUBAHAN	30	28.00	89.00	74.9667	11.94090
KEPEMIMPINAN	30	23.00	92.00	78.6000	13.85790
Valid N (listwise)	30				

kategori_x					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	1	3.3	3.3	3.3
	sedang	3	10.0	10.0	13.3
	tinggi	26	86.7	86.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

### Lampiran 5: Hasil Uji Normalitas

Tests of Normality							
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual		.149	30	.088	.950	30	.171

a. Lilliefors Significance Correction

### Lampiran 6 : Hasil Uji Linieritas

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PO * KT	Between Groups	(Combined)	3351.800	16	209.488	3.477	.014
		Linearity	2348.595	1	2348.595	38.985	.000
		Deviation from Linearity	1003.205	15	66.880	1.110	.429
	Within Groups		783.167	13	60.244		
	Total		4134.967	29			

### Lampiran 7: Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
PERUBAHAN	74.9667	11.94090	30
KEPEMIMPINAN	78.6000	13.85790	30

Correlations			
		PERUBAHAN	KEPEMIMPINAN
		N	
Pearson Correlation	PERUBAHAN	1.000	.754
	KEPEMIMPINAN	.754	1.000
Sig. (1-tailed)	PERUBAHAN	.	.000
	KEPEMIMPINAN	.000	.
N	PERUBAHAN	30	30
	KEPEMIMPINAN	30	30

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.924	8.538		2.802	.009
	KEPEMIMPINAN	.649	.107	.754	6.067	.000

a. Dependent Variable: PERUBAHAN





**Lampiran 8 : Data Penelitian**

**a. Skala Perubahan Organisasi**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Total
1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	86
2	4	3	4	4	1	1	2	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	4	3	1	71
3	1	4	1	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	74
4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	84
5	4	3	1	3	4	2	4	2	1	2	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
6	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	4	4	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	72
7	4	4	2	4	2	1	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	4	75
8	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	1	79
9	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	87
10	4	4	2	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	80
11	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	76
12	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	89
13	4	4	4	3	4	1	2	4	3	4	1	3	4	3	2	4	4	1	3	3	2	4	4	71
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	87
15	4	4	2	4	2	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	77
16	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
17	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	64
18	4	4	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
19	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	70
20	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28
21	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	79
22	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	74
23	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	64

<b>24</b>	4	4	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	<b>65</b>
<b>25</b>	4	4	1	4	3	2	2	4	2	3	2	2	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	<b>62</b>
<b>26</b>	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	2	1	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	<b>71</b>
<b>27</b>	4	4	3	4	4	4	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	<b>72</b>
<b>28</b>	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>89</b>
<b>29</b>	4	4	4	3	4	1	2	4	3	4	1	3	4	3	2	4	4	1	3	3	2	4	4	<b>71</b>
<b>30</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	<b>87</b>

**b. Skala Kepemimpinan Transformatif**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Total
<b>1</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>91</b>
<b>2</b>	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>88</b>
<b>3</b>	4	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	<b>77</b>
<b>4</b>	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	<b>86</b>
<b>5</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>91</b>
<b>6</b>	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	<b>76</b>
<b>7</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>77</b>
<b>8</b>	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	<b>85</b>
<b>9</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	<b>89</b>
<b>10</b>	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	<b>85</b>
<b>11</b>	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	<b>72</b>

<b>12</b>	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	<b>85</b>
<b>13</b>	4	1	3	1	3	3	4	3	3	1	4	4	4	4	1	3	3	4	3	3	3	3	3	<b>68</b>
<b>14</b>	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>90</b>
<b>15</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	<b>84</b>
<b>16</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>92</b>
<b>17</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>70</b>
<b>18</b>	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>91</b>
<b>19</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>69</b>
<b>20</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>23</b>
<b>21</b>	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>89</b>
<b>22</b>	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	<b>84</b>
<b>23</b>	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>91</b>
<b>24</b>	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	<b>77</b>
<b>25</b>	4	2	1	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	<b>59</b>
<b>26</b>	4	2	3	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	<b>74</b>
<b>27</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	<b>70</b>
<b>28</b>	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	<b>72</b>
<b>29</b>	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	<b>85</b>
<b>30</b>	4	1	3	1	3	3	4	3	3	1	4	4	4	4	1	3	3	4	3	3	3	3	3	<b>68</b>