



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**ANTASARI BANJARMASIN**

Jalan A. Yani Km. 4.5 Banjarmasin 70235  
Telepon (0511) 3257627 Faksimili (0511) 3254344  
e-mail: [info@uin-antasari.ac.id](mailto:info@uin-antasari.ac.id) website: [www.uin.antasari.ac.id](http://www.uin.antasari.ac.id)

**SURAT KETERANGAN HASIL UJI PLAGIASI**

Nomor : B- 661 /Un.14/I.3/KP.07.6/03/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dr. Hj. Nida Mufidah, M.Pd  
NIP : 196512141992032002  
Pangkat/Gol : Pembina / (IV/a)  
Jabatan : Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kelembagaan/  
Ketua Pelaksana Evaluasi Karya Ilmiah  
UIN Antasari Banjarmasin.

Telah memeriksa uji plagiasi dengan menggunakan [www.turnitin.com](http://www.turnitin.com) kepada :

Nama : Dr. H. Suriagiri, M.Pd  
NIP : 196311091991031002  
Pangkat/Gol : Pembina/IVa  
Jabatan : Lektor Kepala  
Karya Ilmiah : Kepemimpinan Transformasional  
Hasil Uji Plagiasi : 17%  
Rekomendasi : Baik dengan Hasil 17%

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Banjarmasin, 1 Maret 2023

Yang memeriksa

Dr. Hj. Nida Mufidah, M.Pd



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ANTASARI BANJARMASIN**

Jalan A. Yani Km. 4.5 Banjarmasin 70235  
Telepon (0511) 3257627 Faksimili (0511) 3254344  
e-mail: info@uin-antasari.ac.id website: www.uin.antasari.ac.id

---

---

**SURAT KETERANGAN HASIL UJI KEMIRIPAN**

**No: 31/Un.14/IV/TV-CP/01/2023**

Anggota Tim Verifikasi dan Validasi Karya Ilmiah Dosen UIN Antasari di bawah ini,

Nama Verifikator : Moh. Iqbal Assyauqi, M. Pd  
Jabatan : Anggota Tim

telah melaksanakan uji kemiripan terhadap karya ilmiah yang berjudul “KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL”, karya:

Nama : Dr. H. Suriagiri, M. Pd  
NIP : 196311091991031002  
Pangkat/Gol : IV a  
Jabatan : Pembina

Berdasarkan hasil pemeriksaan dengan menggunakan [www.turnitin.com](http://www.turnitin.com) kemiripan karya di atas adalah 17 % (tujuh belas persen).

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banjarmasin, 30 Januari 2023  
Koordinator Tim,



**Muhammad Iqbal, S. Th.I., MSI., Ph. D**  
NIP 197709062008011011



# 5

*by* Suriagiri Suriagiri

---

**Submission date:** 30-Nov-2022 03:00PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1967088633

**File name:** kepemimpinan transformasional.pdf (1.76M)

**Word count:** 25510

**Character count:** 161266

## KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Pada dasarnya buku ini dibuat atas hasil penelitian dalam subjek kepemimpinan transformasional. Dari pengertiannya kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan. Pemimpin transformasional proaktif, karena mereka meningkatkan kesadaran anggota dan membantu mereka untuk mencapai tujuan yang luar biasa. Seorang kepala sekolah mungkin memiliki lebih dari satu gaya kepemimpinan dan lebih suka menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk situasi yang berbeda.

Sebagai buku referensi tentunya bertujuan untuk memudahkan para peneliti, mahasiswa/i dosen dan pihak yang membutuhkan referensi penelitian. Kami sadar bahwa buku referensi yang kami buat masih jauh dari kata sempurna, namun kami berharap kepada pembaca dapat memberikan kritik dan saran agar ke depannya bisa lebih baik lagi di dalam kepenulisan sebuah buku. Terima kasih.



Suriagiri dilahirkan di Bagendang Hilir Kecamatan Mentaya Hilir Utara Kabupaten Kotawaringin Timur ibu kotanya Sampit Propinsi Kalimantan Tengah pada tanggal 09 Nopember 1963, anak kesembilan dari 10 bersaudara, pasangan Bapak Haji Muhammad Yusuf (almarhum) dan Ibu Hajjah Kurnia (almarhum). Pendidikan formal yang ditempuh penulis dari SD tahun 1977 di Bagendang Hilir, MTsN 1981 di Sampit, PGAN tahun 1984 di Sampit. Jurusan PAI di IAIN Antasari Banjarmasin 1989, Pada tahun 2002 berkesempatan melanjutkan studi di Universitas Negeri Malang pada program studi Manajemen Pendidikan dengan Beasiswa BPPS dari pemerintah RI. dan terakhir pendidikan formal penulis pada tahun 2015 dapat meneruskan pendidikan pada program Pascasarjana S3 Manajemen Pendidikan pada universitas yang sama yaitu Universitas Negeri Malang. Pekerjaan penulis adalah sebagai akademisi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Antasari Banjarmasin hingga sekarang.

CV. RADJA PUBLIKA  
Jl. Cempaka Putih No. 109, Blangkojaya, Duk.  
Angasa, Kelurahan Hago Barat, Lela, Kec.  
Bangsi Sakti, Kota Pekanbaru



Drs. H Suriagiri, M.Pd

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL



# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Drs. H Suriagiri, M.Pd



# **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

Dr. H. Suriagiri, M.Pd



## **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

ISBN: 978-623-99263-0-4

Penulis : Dr. H Suriagiri, M.Pd  
Editor : Dr. Dina Hermina, M.Pd  
Rancang Sampul : Muhammad Noor Ilmi  
Penerbit : CV. Radja Publika  
Alamat : Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk,  
Dsn. Angsana, Kelurahan Hagu Barat Laut,  
Kec. Banda Sakti, Kota Lhokseumawe  
Pemasaran : CV. Radja Publika  
Tahun Terbit : **2020**

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

All right reserved

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit. Ketentuan Pidana Sanksi Pelanggaran Pasal 72 UU Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) bulan dan/ atau denda paling sedikit Rp.1000.000,00 (satu juta rupiah) atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum sesuatu ciptaan barang atau hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

## **KATA PENGANTAR**

---

---

Segala puji bagi Allah swt, yang telah memberikan karunia lebih dalam pembuatan buku referensi ini dengan judul Kepemimpinan Transformasional. Pada dasarnya buku ini dibuat atas hasil penelitian dalam subjek kepemimpinan transformasional. Dari pengertiannya kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan.

Pemimpin transformasional proaktif, karena mereka meningkatkan kesadaran anggota dan membantu mereka untuk mencapai tujuan yang luar biasa. Seorang kepala sekolah mungkin memiliki lebih dari satu gaya kepemimpinan dan lebih suka menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk situasi yang berbeda.

Sebagai buku referensi tentunya bertujuan untuk memudahkan para peneliti, mahasiswa/i dosen dan pihak yang membutuhkan referensi penelitian. Kami sadar bahwa buku referensi yang kami buat masih jauh dari kata sempurna. namun kami berhadap kepada pembaca dapat memberikan kritik dan saran agar ke depannya bisa lebih baik lagi di dalam kepenulisan sebuah buku. Terimakasih.

Dr. H. Suriagiri, M.Pd ~ Kepemimpinan Transformasional



## DAFTAR ISI

---

---

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	12
C. Metode Penelitian	13
BAB 2	15
KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN	15
A. Konsep Kepemimpinan	15
B. Teori Kepemimpinan	23
C. Gaya Kepemimpinan	26
D. Model Kepemimpinan	27
E. Tipe Kepemimpinan	30
F. Pemimpin dan Kepemimpinan	35
G. Fungsi Pemimpin	38
H. Analisis Teori Pemimpin Terhadap Kepemimpinan	43
BAB 3	49
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	49
A. Pengertian Kepemimpinan Transformasional	49
B. Dimensi Kepemimpinan Transformasional	54
C. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Organisasi	56
D. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional	60
E. Gaya Kepemimpinan Transformasional	66
BAB 4	71

BUDAYA ORGANISASI	71
A. Pengertian Budaya Organisasi	71
B. Jenis dan Fungsi Budaya Organisasi	74
C. Karakteristik Budaya Organisasi	76
D. Sekolah sebagai Sebuah Organisasi	77
BAB 5	79
SISTEM KOMPENSASI	79
A. Pengertian Sistem Kompensasi	79
B. Jenis Kompensasi	81
C. <i>Reward dan Punishment</i>	88
D. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	93
BAB 6	97
JOB SATISFACTION	97
A. Pengertian <i>Job Satisfaction</i>	97
B. Macam-macam <i>Job Satisfaction</i>	102
C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Job Satisfaction</i>	104
D. Dampak <i>Job Satisfaction</i>	108
BAB 7	111
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI SMP ISLAM	111
A. Data Penelitian	111
B. Hasil Deskripsi Variabel	115
C. Hasil Uji Asumsi Klasik	130
BAB 8	143
ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI SMP ISLAM	143

A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Job Satisfaction</i> Guru SMP Islam Kota Banjarmasin	146
B. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Job Satisfaction</i> Guru SMP Islam Kota Banjarmasin	151
C. Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap <i>Job Satisfaction</i> Guru SMP Islam Kota Banjarmasin	155
D. Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap <i>Job Satisfaction</i> Guru SMP Islam Kota Banjarmasin	159
BAB 9 PENUTUP	163
A. Kesimpulan	163
DAFTAR PUSTAKA	169
BIOGRAFI PENULIS	176

Dr. H. Suriagiri, M.Pd ~ Kepemimpinan Transformasional

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Peringkat pendidikan Indonesia masih kalah dibandingkan negara-negara lain. Untuk tingkat ASEAN, pendidikan Indonesia hanya berada pada peringkat lima di bawah Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia dan Thailand. Sementara di dunia, Indonesia berada pada peringkat 108 dengan skor 0,603.

Menurut data dari PISA (*Programme for International Student Assessment*) tahun 2018 Indonesia menduduki peringkat ke-74 di bidang Literasi; ke-73 di bidang Matematika; dan ke-71 di bidang Sains dari 79 negara yang berpartisipasi dalam penilaian yang dilakukan oleh PISA terhadap kemampuan peserta didik di bidang Matematika, Sains, dan Literasi yang dilakukan setiap tiga tahun sekali.

Pada dasarnya penilaian yang dilakukan oleh PISA menekankan pada keterampilan yang dibutuhkan abad

21, yang menurut catatan PISA sebanyak 21 negara tidak memiliki kurikulum yang fokus pada perencanaan masa depan yang dibutuhkan oleh industri global khususnya dalam pembelajaran matematika, sementara yang dibutuhkan oleh industri abad 21 adalah cara berpikir kritis, kreatif, berbasis riset, inisiatif, informatif, berpikir sistematis, komunikatif dan refleksi.

Selama ini perbaikan yang dilakukan untuk menanggapi hasil penilaian dari PISA dilakukan dengan beberapa perubahan pada komponen pendidikan antara lain perubahan kurikulum, peningkatan kompetensi guru, penyediaan sarana dan prasarana yang menunjang pelaksanaan pembelajaran di lembaga-lembaga pendidikan dasar dan menengah. Upaya-upaya yang telah dilakukan selama ini nyatanya belumlah mampu untuk memberikan perbaikan yang maksimal terhadap hasil penilaian dari PISA.

Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya peringkat pendidikan Indonesia. Salah satu faktornya adalah guru atau tenaga pendidik. Guru memiliki peran yang cukup besar dalam menentukan keberhasilan pendidikan. Seseorang yang menjadi guru hendaknya memiliki empat

kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Selain daripada itu, guru juga dituntut untuk dapat mengimbangi arus perkembangan Iptek untuk dapat melakukan pembelajaran berbasis media teknologi dan dapat melakukan inovasi dan kreatif dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dinyatakan bahwa tugas guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Namun, seorang guru tidak hanya harus dituntut dengan berbagai tugas dan kegiatan yang berat tanpa harus diperhatikan tentang kesejahteraan baik dalam bidang material ataupun immaterial. Kepuasan dalam menjalankan tugas merupakan aspek penting bagi kinerja atau produktivitas seorang guru, ini disebabkan sebagian besar waktu guru digunakan untuk bekerja dalam mendidik peserta didik di sekolah. Untuk memenuhi tugas guru tersebut, mereka harus memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Guru yang tidak memiliki kepuasan kerja

tentu saja tidak akan mampu melaksanakan tujuh tugas guru itu secara maksimal.

Kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja setiap orang seringkali berbeda-beda sesuai dengan cara dia mengevaluasi pekerjaan yang telah dilakukannya. Dalam ajaran Islam, banyak ayat dalam al-Qur'an yang menjelaskan tentang kepuasan kerja. Salah satu diantaranya yaitu Allah berfirman dalam Q.S. al-Mujadalah/58:11.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ  
لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ  
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Dari ayat tersebut, dapat dipahami maksudnya yaitu untuk senantiasa bersabar dan berlapang dada dalam menghadapi dan mengatasi permasalahan yang ada terkait pekerjaan agar mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Hal ini berarti bahwa dengan guru ikhlas dalam bekerja dapat menumbuhkan rasa kepuasan itu sendiri.

Kepuasan kerja dan ketidakpuasan guru bekerja dapat berdampak pada diri individu guru yang



bersangkutan, maupun kepada organisasi dimana guru melakukan aktivitas dan tugasnya. Untuk mencapai kepuasan tersebut ada beberapa hal yang dapat mempengaruhinya. Menurut Robbins dan Judge beberapa faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja, yaitu meliputi pekerjaan itu sendiri (*work itself*), pengawasan (*supervision*), rekan kerja (*co-worker*), gaji (*pay*), dan promosi (*promotions*).

Faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Deasy terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Robbins dan Judge, pemimpin adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.

Perilaku-perilaku kepala sekolah dalam proses memberikan pengaruh dapat menimbulkan persepsi yang pada akhirnya berdampak pada perilaku guru. Apabila perilaku-perilaku yang ditunjukkan dipersepsi positif oleh guru, maka akan menimbulkan sikap positif pula pada organisasi. Demikian pula sebaliknya, jika perilaku yang ditunjukkan dinilai negatif atau tidak sesuai dengan harapan-harapannya, maka akan menyebabkan munculnya sikap negatif dari guru.

Ardana dkk, mengemukakan gaya kepemimpinan ialah pola perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau karyawan. Gaya kepemimpinan dengan orientasi terhadap orang (yang dimaksud dalam hal ini adalah anggota/bawahannya) salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Menurut pandangan Burns, kepemimpinan transformasional didasarkan pada pemimpin dengan visi masa depan yang dapat menginspirasi dan memotivasi pengikutnya dimana visi yang efektif harus memanfaatkan cita-cita tinggi dan menghargai dan tidak pernah melibatkan emosi negatif, seperti ketakutan atau perasaan terancam. Dan pula, pemimpinnya berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang saling

menguntungkan, sehingga masing-masing orang, termasuk dirinya sendiri, bisa mencapai tingkat inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan diri yang lebih tinggi.

Selain itu, budaya organisasi juga turut menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Menurut George dan Jones, budaya organisasi adalah nilai, norma, dan kepercayaan informal yang mengontrol bagaimana individu dan kelompok berinteraksi organisasi, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Sedangkan menurut Bateman dan Snell, budaya organisasi adalah kumpulan dari berbagai macam asumsi, tujuan, dan aktivitas yang berkaitan dengan organisasi yang dimiliki bersama oleh anggotanya. Budaya organisasi memberikan gambaran tentang bagaimana mengatur dan memandu perilaku karyawan dalam pekerjaan.

Faktor tersebut tentunya akan mempengaruhi kepuasan kerja guru. Misalnya, dapat dilihat bagaimana hubungan rekan kerja sesama guru. Jika kepala sekolah tidak objektif dalam memberikan bimbingan dan pengawasan, maka akan menyebabkan adanya kecemburuan sosial. Sehingga hal ini akan menjadi suatu masalah jika tetap dibiarkan. Akibat dari masalah tersebut tentunya akan membuat kepuasan kerja guru

menurun. Hal ini sejalan dengan pendapat Schemerhorn Hunt, Osborn dan Bein yang menyatakan bahwa, "*Job satisfaction is a positive feeling about one's work and work setting*".

Perasaan positif tentang kerja dan pekerjaan akan menyebabkan rasa senang dalam diri seseorang dan akan meningkatkan kinerja mereka. Guru yang memiliki kepuasan kerja akan senang dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Perasaan senang ini dapat dilihat dari kesenangan guru untuk berada di sekolah ataupun mengajar di kelas.

Adapun faktor lainnya, yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah sistem kompensasi, dimana pihak sekolah memberikan semacam *reward* baik finansial maupun non finansial kepada guru atas kinerjanya. Hal ini sejalan dengan pendapat Lumban Gaol dan Siburian yang mengemukakan bahwa salah satu cara yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan memberikan penghargaan bagi guru yang berhasil atau berkinerja dengan baik. Dan diperkuat lagi dengan pendapat Schemerhorn, Hunt, Osborn dan Bein menyebutkan "*Job satisfaction and performance are intertwined, influencing*

*one another, and mutually affected by other factors such as the availability of rewards*". Selain itu pula, penekanan terhadap penghargaan yang mempengaruhi kepuasan kerja disampaikan oleh Gibson, Ivancevic, Donnelly dan Konopaske "*Satisfaction is influenced by how satisfied employees are with both intrinsic and extrinsic rewards*". Penelitian yang dilakukan oleh Harri dan Devi menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja guru. Dengan pemberian kompensasi yang tepat, guru akan merasa dihargai atas kinerjanya sehingga menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

Sekolah Islam terpadu merupakan model lembaga pendidikan yang berusaha menggabungkan antara ilmu umum dan agama dalam satu paket kurikulum yang integratif. Berbeda dengan tiga lembaga pendidikan lainnya, sekolah Islam terpadu memiliki segmentasi tersendiri. Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional yang diminati oleh kalangan muslim yang menginginkan putra-putrinya mendalami ilmu agama; baik berupa hafalan al-Qur'an, Hadits, Nahwu, Shorof, dan ilmu-ilmu agama lainnya. Sekolah umum diminati oleh masyarakat umum baik kalangan muslim

maupun non muslim yang lebih memprioritaskan putra-putri mereka menguasai ilmu-ilmu modern, baik Ilmu Alam, Ilmu Sosial, maupun Humaniora.

Sekolah Islam terpadu ingin memadukan antara pendidikan agama yang menjadi ciri khas pesantren dan pendidikan modern yang menjadi ciri khas sekolah umum. Perbedaannya dengan madrasah, meskipun sama-sama memadukan antara pelajaran umum dan pelajaran agama adalah sekolah Islam terpadu tidak hanya memadukan kedua jenis mata pelajaran tersebut dalam kurikulum formalnya saja, namun keduanya menyatu dalam satu kepribadian anak didik. Ditambah dengan fasilitas memadai yang mengakibatkan makin mahal biaya, mayoritas sekolah ini hanya dapat dijangkau oleh kalangan menengah Muslim. (Hendra Kurniawan, dkk: 2020)

Karakteristik yang paling mendasar dalam sistem pendidikan Islam terpadu adalah proses *integrated activity and integrated curriculum* dengan metode pengajaran yang menarik minat, kreatif, dan inovatif disertai pengayaan (*enrichment* dan *remedial*). Pendidikan Islam terpadu bisa dikatakan “pendidikan sepanjang hari” yang tidak hanya di kelas tetapi

terintegrasi antara program kurikulum dengan seluruh sisi-sisi kehidupan anak selama di sekolah. Pergaulan anak terpantau sehingga kepribadian pun terjaga. Semuanya berada di bawah pengawasan dan bimbingan guru. Hal inilah yang membedakan dengan sekolah pada umumnya. Dalam sekolah Islam terpadu semua program dan kegiatan siswa di sekolah, baik belajar, bermain, beribadah dikemas dalam sebuah sistem pendidikan yang terintegrasi. (Ade Imelda Frimayanti: 2015)

SMP IT Ukhuwah merupakan salah satu sekolah Islam terpadu unggulan yang ada di kota Banjarmasin dan didirikan oleh yayasan Ukhuwah untuk menciptakan sekolah umum berbasis islam yang mampu memberikan pencapaian layanan pendidikan bermutu dari segi fasilitas maupun program belajar yang diberikan, serta memiliki pengajar yang profesional sesuai dengan bidang akademisnya. Hal tersebut bertujuan untuk membentuk siswa yang cerdas dan berkarakter serta berwawasan luas demi mencapai visi dan misi sekolah. Sekolah dengan latar pendidikan yang baik, tentunya harus mampu mengimbangi dengan memberikan jaminan finansial yang baik bagi guru dan mengutamakan kepuasan guru dalam bekerja dengan menciptakan lingkungan sekolah yang

baik demi mencapai kinerja yang baik pula. Hal ini berdasarkan paparan oleh salah seorang guru yang bekerja di sekolah tersebut. Dari segi manajemen sekolah, dapat dikatakan sangat baik sebab sekolah mampu memberikan tahapan jenjang kerja yang berkala berdasarkan rekrutmen dengan perjanjian kerja di awal oleh yayasan dan guru yang bekerja memperoleh *benefit* berupa kenaikan gaji, uang transport, uang makan, dan layanan kesehatan (memperoleh asuransi kesehatan) serta memperoleh *reward* dari yayasan apabila guru dapat berinovasi dan kreatif dalam melaksanakan pembelajaran. Oleh karena itu, guru yang bekerja di sekolah tersebut memiliki tuntutan yang sangat besar dalam hal profesionalitas agar tidak menurun, mengingat kebijakan sekolah, guru yang mengalami penurunan kinerja mendapat konsekuensi berupa surat peringatan hingga pemutusan hubungan kerja.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas penulis bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis tentang kepemimpinan transformasional yang meliputi:



pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap satisfaction guru SMP Islam, pengaruh sistem kompensasi terhadap job satisfaction guru SMP Islam, pengaruh budaya organisasi terhadap job satisfaction guru SMP Islam, dan pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan sistem kompensasi terhadap job satisfaction guru SMP Islam.

### **C. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu korelasional, dimana penelitian ini dilakukan untuk mencari hubungan ataupun pengaruh satu atau lebih variabel bebas dengan satu atau lebih variabel terikat. Penelitian ini bermaksud mengetahui korelasi yang terdapat di antara empat variabel, yakni kepemimpinan transformasional (X1), variabel budaya organisasi (X2), Variabel sistem kompensasi (X3), dan variabel job satisfaction guru (Y) metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu survei dengan mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Populasi penelitian adalah seluruh guru tetap yayasan maupun

honor SMP Islam se Kota Banjarmasin, yaitu 159 orang. Teknik yang di ambil dalam pengambilan sampel adalah sampel jenuh yang mana semua populasi menjadi sampel penelitian.

Ada dua macam data yang digali dalam peneliian ini yaitu data pokok, (data kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, sistem kompensasi, dan job satisfaction guru di SMP Islam Kota Banjarmasin). sedangkan data sekunder sebagai data pelengkap yang diperoleh dari dokumentasi dengan kegiatan penelitian ini. Sumber data dalam penelitian ini yaitu sebagai responden adalah guru SMP Islam, dan dokumen, catatan atau arsip yang berkaitann dengan penelitian seperti profil sekolah, visi,misi dan program sekolah, dsb.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu survei dan dokumentasi digunakan untuk menggali data tentang gambaran umum lokasi penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian terdiri atas 3 jenis analisa, yaitu uji instrumen penelitian, uji prasyarat analisis, dan analisis regresi linier berganda.

## **BAB 2**

### **KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN**

#### **A. Konsep Kepemimpinan**

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris “Leadership” secara umum diartikan sebagai hubungan yang erat antara seorang dan kelompok manusia karena mempunyai kepentingan yang sama (Engkoswara dan Aan Komariah, 2010: 177 ). Kepemimpinan merupakan aspek yang sangat urgen dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, hal ini karena kepemimpinan menyangkut perilaku seorang pemimpin dalam rangka memengaruhi para pegawai atau karyawannya, sehingga para pegawai mau bekerja sama dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia menyangkut perihal pemimpin atau cara seseorang memimpin (Anonim, 2005: 874).

Kepemimpinan menyangkut keberadaan sosok orang yang dipercaya menjadi pemimpin, yang dipandang

memiliki kemampuan dan atau ketrampilan lebih baik dibandingkan rata-rata dari pegawai lainnya. Kepemimpinan seseorang dalam organisasi sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi yang dipimpinnya. Terdapat 3000 lebih penulisan dan definisi kepemimpinan yang telah diciptakan manusia. Kepemimpinan (leading) dapat dikatakan termasuk dalam bagian dalam bagian manajemen, ia termasuk dalam proses sekaligus fungsi manajemen.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam suatu tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. GR Terry & LW. Rue memahami kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam suatu keadaan tertentu dalam mencapai tujuan organisasi (GR. Terry Dan LW. Rue, 1993: 82). Senada dengan pengertian tersebut, Sergiovani mengatakan bahwa kepemimpinan adalah serangkaian proses kepemimpinan dalam mengatur dan menginspirasi kelompok kerja (orang-orang), untuk mencapai tujuan dengan menerapkan teknik-teknik manajemen. Kepemimpinan tanpa manajemen tidak lebih hanya kata-kata (rhetoric), sedangkan manajemen

tanpa kepemimpinan tidak aktif akan menghasilkan kreativitas dan perubahan besar dalam organisasi (Sergiovani, 1987).

Menurut Gary Yukl dalam Bedjo Sujanto terdapat beberapa definisi yang saling berbeda yang ia kutip dari beberapa pendapat pakar yang mengkaji masalah kepemimpinan dan yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad. Beberapa definisi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Shared Goal).
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
- c. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
- d. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.

- e. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- f. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran
- g. Para Pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya (Boedjo Sujanto, 2007: 68).

Senada dengan pendapat di atas tersebut, Sondang P.Siagian dalam Abdul Azis Wahab mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen yakni sebagai motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat dalam organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan tergantung atas caracara memimpin yang dipraktikkan orang-orang atasan (pemimpin-pemimpin) itu (Abdul Azis, 2008: 83).

Selanjutnya Soepardi dalam Mulyasa mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi,

mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (bila perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi. Hal berbeda dikemukakan oleh Sanusi dalam Husaini Usman bahwa kepemimpinan adalah penyatupaduan dari kemampuan, citacita, dan semangat kebangsaan dalam mengatur, mengendalikan, dan mengelola rumah tangga keluarga maupun organisasi atau rumah tangga Negara (Husaini Usman, 2008: 274 ).

Ditambahkan pula oleh Sanusi bahwa kepemimpinan dalam arti substantive merujuk pada suatu kenyataan di mana seseorang atau sistem mempunyai kekuatan dan keberanian dalam menyatakan kemampuan mental, organisasional, fisik, yang lebih besar dari rata-rata umumnya, yang antara lain didukung

oleh unsur-unsur penting sebagai ways and means ( E. Mulyasa, 202: 108 ).

Maksud dari Ways and means adalah kemampuan menciptakan, menjelaskan dan menawarkan gagasan-gagasan dalam tema-tema yang menarik, kreatif, terbuka untuk diuji, lebih unggul dalam persaingan atau tawar menawar dengan pihak lain; kemampuan argumentasi dan mempertahankan pendirian secara etis-rasional sehingga pihak lain termotivasi untuk merundingkan dan mempertimbangkan hingga akhirnya menerima pilihan yang diturunkan dari gagasan tadi; kemampuan memengaruhi pihak lain dengan menggunakan ways and means yang paling sesuai sehingga semua pihak bekerja sama dan dalam satu kesatuan organisatoris menaati arahan dan koordinasinya; kemampuan mengendalikan bentuk-bentuk kerja sama yang makin stabil dan prosesnya makin produktif, melalui pemilihan personel yang monolit.

Lebih lanjut Warren Bennis dkk dalam Bedjo Sujanto mengemukakan pentingnya perubahan cara berpikir para pemimpin tentang visi dan paradigma kepemimpinan dan manajemen dari paradigma lama kepada paradigma baru, untuk mengantisipasi era global



dalam pengelolaan pendidikan di masa depan. Pandangan baru pemimpin tersebut seharusnya:

- a. From uncertainty to self-mastery (dari ketidakpastian terhadap penguasaan diri)
- b. From conflict to sosial synergy ( dari konflik menuju sinergi social)
- c. From management complexity to organization learning (dari kompleksitas manajemen menuju pembelajaran organisasi)
- d. From change to sustainability (dari perubahan menuju kematangan) (Boedjo Sujanto, 2007: 71).

Sebagian besar definisi mengenai kepemimpinan di atas mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Berdasarkan berbagai pendapat mengenai kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa masing-masing definisi berbeda menurut sudut pandang penulisnya.

Namun demikian, ada kesamaan dalam mendefinisikan kepemimpinan yaitu mengandung makna

memengaruhi orang lain untuk berbuat seperti yang pemimpin kehendaki. Jadi yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah suatu usaha untuk memengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak dan berperilaku seperti yang diharapkan agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Dengan demikian dapat dipahami Kepemimpinan pendidikan adalah suatu proses mempengaruhi, mengkoordinasi, dan menggerakkan perilaku orang lain serta melakukan perubahan ke arah yang lebih positif. Usaha pemimpin untuk mengefektifkan organisasi, harus dilakukan dengan mempergunakan strategi yang paling tinggi jaminan kemampuannya untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Strategi seperti itu menuntut kemampuan pemimpin mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan secara efektif dan efisien.

Sehubungan dengan itu strategi utama dalam kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin menjalankan fungsi sebagai anggota organisasi. Pemimpin harus memiliki kemampuan mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan agar mendapat dukungan, tanpa kehilangan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan dari semua anggota organisasi.

Adapun fungsi-fungsi kepemimpinan menurut Sondang P.Siagian menurut Abdul Azis Wahab antara lain:

- a. Pimpinan sebagai penentu arah
- b. Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi
- c. Pimpinan sebagai komunikator yang aktif
- d. Pimpinan sebagai mediator, dan
- e. Pimpinan sebagai integrator

## **B. Teori Kepemimpinan**

Istilah kepemimpinan adalah sebuah kata yang diambil dari kosakata umum dan digabungkan ke dalam kosakata teknis suatu disiplin ilmu tanpa didefinisikan ulang secara tepat. Sebagai konsekuensinya, ia membawa konotasi asing yang menciptakan ambiguitas makna. Kebingungan tambahan disebabkan oleh penggunaan istilah lain yang tidak tepat seperti kekuasaan, otoritas, manajemen, administrasi, pengendalian, dan pengawasan untuk menggambarkan fenomena serupa.

Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan menurut perspektif dan aspek masing-masing fenomena yang paling menarik bagi mereka. Setelah tinjauan komprehensif tentang kepemimpinan

literatur, Stogdill menyimpulkan bahwa “*there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept.*” Aliran definisi baru telah terus berlanjut sejak Stogdill melakukan pengamatannya. Kepemimpinan telah didefinisikan dalam istilah ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan pekerjaan seorang administratif posisi.

Karena kepemimpinan memiliki begitu banyak arti yang berbeda bagi orang-orang, beberapa ahli teori mempertanyakan apakah itu bahkan berguna sebagai konstruksi ilmiah. Namun demikian, sebagian besar ilmuwan dan praktisi perilaku tampaknya percaya bahwa kepemimpinan itu fenomena yang nyata dan penting bagi efektivitas organisasi. Tabel 2.1 memperlihatkan beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli.

**Tabel 2.1**

**Beberapa Pengertian Kepemimpinan**

No.	Menurut Ahli	Pengertian Kepemimpinan
1.	Hemphill dan Coons	<i>Leadership is the behavior of an individual ... directing the activities of a group toward a shared goal.</i>
2.	Katz dan Kahn	<i>Leadership is the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization.</i>

3.	Rauch dan Behling	<i>Leadership is the process of influencing the activities of an organized group toward goal Achievement.</i>
4.	Richards dan Engle	<i>Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished.</i>
5.	Jacobs dan Jaques	<i>Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose.</i>
6.	Schein	<i>Leadership is the ability to step outside the culture ... to start evolutionary change processes that are more adaptive.</i>
7.	Drath dan Palus	<i>Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed.</i>
8.	House et al.	<i>Leadership is the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization ....</i>

Dalam perspektif yang lebih sederhana, Morgan mengemukakan tiga macam peran pemimpin yang dikenal dengan istilah "3A", yaitu:

- 1) *alighting* (menyalakan semangat anggota dengan tujuan individunya);
- 2) *aligning* (menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju ke arah yang sama); dan

- 3) *allowing* (memberikan keleluasaan kepada anggota untuk menantang dan mengubah cara mereka bekerja).

### C. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom. Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

Diantara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang *positif dan negatif*, dimana perbedaan itu

didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi anggotanya. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau *reward* (baik ekonomis maupun non ekonomis), berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya, jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau *punishment*, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi.

Menurut John dan Denis, pemimpin yang paling efektif menunjukkan keseimbangan pada *people-oriented* dan *task-oriented behaviors*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang didasarkan pada *people-oriented* secara positif dan signifikan memiliki hubungan dengan kepemimpinan yang didasarkan pada inovasi ataupun pengambilan risiko dan juga proaktif. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya korelasi antara gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang lebih kuat dan positif dibandingkan dengan inovasi ataupun pengambilan risiko.

#### **D. Model Kepemimpinan**

Dalam ilmu manajemen pada umumnya, dikenal 3 (tiga) model kepemimpinan. Pada umumnya ketiga model kepemimpinan ini sering kita lihat pada diri para leader dalam praktek sehari-hari dalam memanager kantor atau perusahaan. Masing-masing model mempunyai warna tersendiri, ada yang timbulnya karena anugerah Tuhan YME, ada juga timbulnya sangat erat hubungannya dengan sifat atau karakter dari seseorang itu sendiri, bahkan ada yang timbul karena hasil dari proses pembelajaran.

Ketiga model kepemimpinan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan Karismatik adalah kepemimpinan yang berasal dari anugerah Tuhan, yang mana pemimpin tersebut mempunyai kemampuan luar biasa, magnet yang kuat dan adanya ketertarikan emosional yang kuat dari yang dipimpin kepada pemimpinnya. contohnya : Bung Karno, Anwar Sadat, Mahatma Gandhi.
- 2) Kepemimpinan Transaksional adalah kepemimpinan untuk mengendalikan bawahan dengan cara menggunakan kekuasaan untuk mencapai hasil.



3) Kepemimpinan Transformasional adalah model kepemimpinan yang efektif dan telah diterapkan di berbagai organisasi internasional yang mengelola hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dengan menekankan pada beberapa factor antara lain perhatian (*attention*), komunikasi (*communication*), kepercayaan (*trust*), rasa hormat (*respect*) dan resiko (*risk*).

Adapun dalam teorinya memiliki 4 (empat) perilaku spesifik dari Kepemimpinan Transformasional Seorang pemimpin dapat dikategorikan mempunyai sifat kepemimpinan transformasional manakala memiliki perilaku sebagai berikut :

1. *Credible*, artinya mempunyai sifat konsisten dan komitmen yang tinggi apa yang diucapkannya dengan yang diperbuat.
2. *Creation Opportunities*, artinya menciptakan peluang bagi orang lain untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan.
3. *Caring*, artinya menunjukkan kepedulian kepada orang lain sehingga membuat bawahan merasa diakui menjadi bagian dari organisasi.

4. *Communication*, artinya mempunyai ketrampilan komunikasi yang baik dengan orang lain.

Terdapat 3 (tiga) aspek dalam Kepemimpinan Transformasional, yakni :

1. *Vision* adalah kemampuan diri untuk menggambarkan, menjelaskan dan meyakinkan bawahan tentang kondisi masa depan yang diinginkannya sekaligus mewujudkannya.
2. *Power* adalah memiliki pengaruh, kendali dan kuasa terhadap orang lain atau kelompok sehingga mendapatkan dukungan yang kuat untuk mencapai tujuannya.
3. *Self Confidence* adalah kepercayaan diri untuk bertindak yang bersumber dari pengalaman atas hal-hal yang terjadi pada kehidupannya.

## **E. Tipe Kepemimpinan**

Dalam sebuah organisasi, sudah selayaknya ada ketua atau pemimpin. Sosok pemimpin ini kadang disukai, namun juga bisa sebaliknya, tergantung dari tipe kepemimpinan yang diterapkan demi pencapaian visi dan misi perusahaan. Hal ini karena pemilihan dan penerapan

tipe kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan biasanya memang disesuaikan dengan kondisi perusahaan.

Dalam struktur organisasi, apabila tipe kepemimpinan perusahaan yang diterapkan sesuai dengan kondisi sekaligus target yang hendak dicapai, maka bisa mendorong seluruh elemen di dalam organisasi untuk mengalami pertumbuhan ke arah yang lebih baik. Karyawan jadi bisa bekerja lebih sistematis dan otomatis produktivitas pun meningkat. Hal positif berikutnya, banyak keuntungan yang bisa didapatkan, baik untuk perusahaan maupun karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut.

Dari ilustrasi diatas, kepemimpinan yang tepat memang penting sekali, supaya seluruh karyawan bisa beradaptasi di lingkungan kerja. Jika dalam hal ini. Anda merupakan karyawan dari suatu perusahaan, ada baiknya Anda menyesuaikan diri dengan tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin.

Ada beberapa tipe umum yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut.

### **1. Tipe Pemimpin Demokratis**

Jika Anda bekerja di perusahaan yang memiliki pemimpin demokratis, artinya Anda dapat menyampaikan pendapat atau ide secara lebih terbuka sebagai kontribusi untuk memajukan perusahaan. Masukan Anda bisa jadi bahan pertimbangan pemimpin perusahaan untuk membuat keputusan bisnis.

Memiliki pemimpin yang demokratis dengan gaya kepemimpinan efektif akan melahirkan karyawan inovatif dengan ide brilian dan gagasan yang dapat membawa perubahan bagi perusahaan. Walaupun mungkin tidak semua ide karyawan akan diaplikasikan untuk kemajuan perusahaan, namun setidaknya Anda mendapat kesempatan menyampaikan pendapat.

Tipe pemimpin demokratis sangat disukai banyak orang karena pendapat pegawai dihargai, dan juga tidak otoriter dalam memberikan *pressure* lewat beban kerja berlebihan dengan *deadline* ketat dan hasil yang sempurna. Pemimpin demokratis betul-betul bisa memberikan arahan kerja yang proporsional kepada karyawannya agar tidak mudah *burnout*.

## **2. Tipe Pemimpin Otoriter**

Seperti namanya, pemimpin tipe otoriter sisi baiknya adalah memastikan pekerjaan bisa diselesaikan tepat waktu dan efektif tanpa banyak alasan, karena pemimpin

memiliki matriks *time balance* dan tahu cara meningkatkan produktivitas kerja yang efektif. Maka mau tidak mau, karyawan jadi terlatih untuk disiplin dalam hal waktu dan ritme kerja.

Adapun sisi negatifnya, perlakuan pemimpin kepada karyawan cenderung menekan dan memaksakan kehendak hanya demi mencapai *goals*, sehingga seolah tidak peduli karyawan sedang sibuk menyelesaikan tugas lain.

Pemimpin jenis ini akan memberikan pekerjaan tambahan hingga Anda sebagai karyawan terpaksa lembur dengan alasan demi akselerasi peningkatan profit perusahaan.

Meski perusahaan berkembang dan maju, namun tingkat *resign* dari perusahaan yang memiliki tipe pemimpin seperti ini bisa saja tinggi karena faktor kepemimpinan yang otoriter. Hal ini disebabkan ada beberapa individu yang tidak menyukai bekerja di bawah *pressure* atau tekanan.

### **3. Tipe Kepemimpinan Karismatik**

Ketiga, ada kepemimpinan karismatik di mana tipe ini sisi positifnya adalah bawahan atau karyawan akan dengan senang hati melakukan apapun yang butuhkan pemimpin, mulai dari membantu *project* atau order baru yang harus segera ditangani,

diminta melakukan revisi pekerjaan sesuai permintaan klien dan sebagainya.

Sisi negatifnya, timbul ketergantungan yang tinggi terhadap pemimpin perusahaan akibat kenyamanan kerja yang diberikan. Suatu hari ketika ada pergantian pemimpin, maka kinerja dan produktivitas karyawan bisa jadi mengalami penurunan dengan berbagai alasan, seperti pemimpin yang baru tidak senyaman pemimpin sebelumnya.

#### **4. Tipe Pemimpin Militeristik**

Tipe pemimpin ini sangat mementingkan disiplin tingkat tinggi. Baginya, seorang pemimpin harus memiliki keahlian pemimpin yang sesungguhnya. Apabila karyawan memiliki sifat yang selaras dengan sang pemimpin, maka kolaborasi kerja yang efektif bisa tercipta. Datang ke kantor tepat waktu dan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai durasi *deadline* merupakan keharusan.

Sebaliknya, apabila karyawan tidak disiplin, dijamin mereka tidak akan bertahan lama bekerja di perusahaan tersebut, karena akan bermasalah dengan atasan, mulai dari mendapat teguran karena telat, kinerja yang lambat, dan kurang disiplin pada aturan kerja perusahaan.

#### **5. Tipe Pemimpin Paternalistik**

Terakhir, ada tipe kepemimpinan yang dikenal dengan nama paternalistik. Penjelasan mudahnya, tipe pemimpin ini akan selalu memperlakukan bawahannya seperti pemula yang segalanya harus diajarkan, dipandu, dan dikontrol sesuai keinginan atasan. Bisa jadi, tipe pemimpin ini memiliki perfeksionis dalam kerja yang juga diinginkannya bisa dilakukan karyawannya.

## **F. Pemimpin dan Kepemimpinan**

Sejarah Umat Manusia sejak nabi Adam A.S hingga hari ini memperlihatkan bahwa sejak dahulu hingga sekarang manusia hidup berkelompok dan dari kelompok – kelompok tersebut lahir para pemimpin. Berbagai macam jenis pemimpin, misalnya pemimpin bidang agama, pemimpin bidang kebudayaan, pemimpin bidang pendidikan, pemimpin formal, pemimpin informal, pemimpin politik, pemimpin perusahaan dimana mereka melakukan kerja kepemimpinan pada bidang masing – masing.

Kita juga dapat menyampaikan bahwa, secara logis kita memahami jika ada seorang pemimpin berarti ada pula pihak yang dipimpin. Bahkan dalam ajaran Islam sangat tegas menekankan pentingnya seorang pemimpin

dan yang dipimpin. “Tidak boleh bagi tiga orang berada dimanapun di bumi ini, tanpa mengambil salah seorang diantara mereka sebagai amir (pemimpin).

Untuk memulai pemahaman tentang Pemimpin ini, perlu kita memperhatikan pengertian tentang pemimpin : Menurut Hersey dan Blanchard, “Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi”.

Dalam perspektif yang lebih sederhana, Morgan (1996: 156) mengemukakan tiga macam peran pemimpin yang disebutnya dengan “3A”, yakni:

- 1) alighting (menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya),
- 2) aligning (menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju kearah yang sama).
- 3) allowing (memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara mereka bekerja)

Seorang pemimpin adalah seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang



dipimpinnya untuk mengerahkan usaha bersama kearah pencapaian sasaran – sasaran tertentu”. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan yang dipimpin adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan.

Dalam suatu organisasi, yang dipimpin mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pemimpin bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin. Adapun situasi menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pemimpin berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama

dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pemimpin, yang dipimpin dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan pemimpin.

### G. Fungsi Pemimpin

Fungsi pokok pemimpin dalam management organisasi di bagi dalam empat kategori, yaitu :

- 1) Planing (Perencanaan)
- 2) Organizing (Pengorganisasian)
- 3) Actuating / Leading (Kepemimpinan)
- 4) Controlling (Pengawasan / Pengendalian)

Fungsi perencanaan bagi pemimpin dalam manajemen merupakan aktivitas yang berusaha memikirkan apa saja yang akan dikerjakannya, berapa ukuran dan jumlahnya, siapa saja yang melaksanakan dan mengendalikannya, agar tujuan organisasi dapat dicapai. Perencanaan sering pula diartikan sebagai suatu penetapan tujuan-tujuan dan prioritas-prioritas serta serangkaian kegiatan untuk mencapainya (Bryant &

White, 1987:307). Pengertian yang sama dikemukakan oleh Steven Ott, Hyde, Shafritz (1991:238) mengartikan perencanaan adalah proses pembuatan keputusan formal mengenai masa depan organisasi.

Perencanaan merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan untuk menentukan arah kedepan (tujuan dan sasaran) dan cara yang tepat untuk mencapai tujuan akhir yang dikehendaki. Albanese dalam Steiss (1982:267) mengemukakan, perencanaan merupakan suatu proses atau aktivitas yang akan dilakukan, untuk mencapai tujuan tertentu, bagaimana cara melakukannya, kapan dan di mana melakukannya, dan siapa yang melakukannya.

Definisi yang serupa, namun lebih lengkap adalah definisi yang dikemukakan oleh Kast and Ronsenzweig sebagaimana dikutip Steiss (1982:267) bahwa: perencanaan adalah proses memutuskan apa yang akan dilakukan dan bagaimana caranya, perencanaan mencakup penentuan semua misi, identifikasi bidang, dan menentukan serangkaian tujuan khusus serta menyusun kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapainya. Perencanaan memberikan kerangka kerja suatu sistem terpadu yang kompleks yang saling berhubungan dengan keputusan-keputusan yang akan datang.

Perencanaan komprehensif adalah suatu kegiatan yang terpadu yang berusaha untuk memaksimalkan efektivitas keseluruhan organisasi sebagai suatu sistem yang sesuai dengan tujuan dan sasarannya.

Fungsi pengorganisasian bagi pemimpin sebagai suatu proses pembagian kerja melihat bahwa ada unsur-unsur yang saling berhubungan, yakni sekelompok orang atau individu, ada kerja sama, dan ada tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Interaksi akan terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok. Hubungan-hubungan ini terjadi karena sudah ada pembagian kerja yang jelas dalam suatu sistem. Kerja sama dalam suatu sistem yang teratur ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati bersama terhadap kendali dan arahan pemimpin.

Alien (1958:57) mengemukakan: Kami dapat merumuskan pengorganisasian sebagai proses menetapkan dan mengelompokkan pekerjaan yang akan dilakukan, merumuskan dan melimpahkan tanggung jawab dan wewenang, serta menjalin hubungan-hubungan agar orang-orang dapat bekerja sama secara paling efektif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pengelompokan orang-orang dalam suatu pekerjaan yang dilakukan memungkinkan terjadinya hubungan kerja sama yang formal sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Di samping itu dapat pula terjadi hubungan yang sifatnya informal antara individu dengan individu maupun individu dengan kelompok kerja yang lain. Hal ini dapat terjadi karena adanya kepentingan-kepentingan pribadi masing-masing individu dalam suatu koordinasi yang kita sebut proses pengorganisasian oleh pemimpin. Pengorganisasian merupakan suatu proses dalam mencapai tujuan dan sangat diperlukan oleh masyarakat, baik dalam bidang profit maupun jasa (pelayanan). Tujuan pengorganisasian akan tercapai bilamana tiap-tiap individu yang ada sadar akan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya sehingga pada akhirnya tujuan akan tercapai.

Fungsi kepemimpinan bagi pemimpin adalah implementasi aransemen yang sudah disusun pemimpin melalui dukungan orang lain. Hal ini menyiratkan bahwa kepemimpinan berlangsung dalam interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam situasi tertentu. Pada tataran yang lebih tinggi, kepemimpinan dapat dijabarkan sebagai serangkaian perilaku yang jarang dapat ditiru oleh

kebanyakan orang. Di antara kedua pandangan ini terdapat hubungan yang khas dan unik di antara orang yang memimpin dan yang mengikuti. Pemikiran terkini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dan bukan kedudukan, dan bahwa kepemimpinan terutama menyangkut pengelolaan hubungan. Sambil belajar dan membaca lebih lanjut mengenai kepemimpinan, Anda akan segera menemukan bahwa terdapat demikian banyak pandangan dan rumusan, tanpa ada aturan yang mutlak.

Fungsi pengendalian/ pengawasan bagi pemimpin adalah : kemampuan pemimpin dalam melakukan fungsi – fungsi pengendalian yaitu : Tani Handoko (1997:359-160) mendefinisikan pengendalian sebagai suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan – tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai.

Hal ini berarti berkenaan dengan cara – cara membuat kegiatan – kegiatan sesuai yang direncanakan. Dari beberapa pendapat para pakar di atas maka dapat penulis simpulkan bahwa pengertian pengendalian adalah suatu proses rangkaian tindakan pengamatan, pengecekan dan penilaian suatu pekerjaan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan, serta

untuk mengetahui apabila pekerjaan yang dilaksanakan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditentukan atau tidak. Sedangkan bila terjadi penyimpangan maka dilakukan tindakan korektif untuk meluruskan kembali penyimpangan -penyimpangan yang terjadi.

## **H. Analisis Teori Pemimpin Terhadap Kepemimpinan**

Dalam menjembatani pemahaman terhadap pemimpin dan pemimpin atau Leader dan Leadership perlu pendalaman terhadap beberapa teori dasar antara pemimpin dan kepemimpinan tersebut, melalui suatu analisis perbandingan, yaitu:

### **1) Teori Genetis (Keturunan).**

Inti dari teori menyatakan bahwa “Leader is born and not made” (pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini menyetujui pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

### **2) Teori Sosial.**

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "Leader is made and not born" (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

### **3) Teori Ekologis.**

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut.

Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.



#### **4) Teori Trait**

Teori ini mempercayai bahwa pemimpin memiliki cara yang bervariasi karena mereka memiliki karakteristik atau disposisi yang sudah melekat dalam dirinya. Ada 5 karakteristik yang utama menurut teori ini : yaitu 1) percaya diri, 2) empati, 3) ambisi, 4) kontrol diri 5) rasa ingin tahu. Teori ini mengatakan bahwa anda dilahirkan sebagai pemimpin dan bahwa kepemimpinan tidak dapat dipelajari.

#### **5) Teori Situational:**

Teori ini menekankan bahwa pemimpin muncul dalam situasi yang berbeda untuk menyesuaikan perbedaan kebutuhan dan lingkungan. Teori ini dikembangkan lebih dulu oleh Blanchard & Hersey (1976), yang mengatakan bahwa pemimpin perlu memiliki perbedaan untuk menyesuaikan kebutuhan dan maturitas pengikut. Pemimpin perlu mengembangkan gaya kepemimpinan dan dapat mendiagnosa yang mana pendekatan yang sesuai untuk digunakan pada suatu situasi.

#### **6) Transactional and transformational**

Leader Pertama kali dikembangkan oleh James McGregor Burns tahun 1978. kemudian dikembangkan oleh Bass dan lain-lain. Kepemimpinan transaksional

berdasarkan pada pemikiran memberikan motivasi kepada bawahan melalui bentuk instrument seperti uang atau system reward. Bass et al (1987) berpendapat bahwa pemimpin transformasional adalah universal dan dapat diaplikasikan tanpa memperhatikan budaya, memberi semangat pada bawahan untuk lebih mementingkan organisasi atau kelompok.

Pemimpin transformasional lebih menkonsentrasikan pada pengembangan bawahan daripada pencapaian target dan dalam beberapa buku transformasional sama dengan pola kepemimpinan tetapi berlawanan dengan pola transaksional yang disamakan dengan manajemen. Kouzes dan Posner (1987) melakukan pengamatan dan menunjukkan bahwa ketrampilan kepemimpinan dapat dipelajari.

Kouzes & Posner mengemukakan 5 langkah proses yang mana seorang leader dapat melakukan sesuatu:

- 1) Tantangan adalah proses mendorong orang lain berani mengambil risiko
- 2) Bersemangat untuk mencapai visi
- 3) Memungkinkan bawahan untuk bertindak
- 4) Menjadi model

### 5) Mendorong dan mendukung dengan hati

Drath (2001) memberikan satu kritik yang menarik mengenai teori pemimpin “Dominasi diri (teori trait dan pemimpin yang karismatik) dan pengaruh interpersonal (pemimpin transformatif, pemimpin transaksional dan teori kontingensi)”.

Day (2001) membuat perbedaan antara pengembangan kepemimpinan dan pemimpin yang efektif dimana pengembangan leader ciri khasnya difokuskan pada kemampuan dasar individu dan ketrampilan, dan kemampuan dikelompokkan dengan peran-peran leadership secara formal. Sering yang berhubungan dengan perkembangan model menyangkut pembangunan kompetensi personal yang dibutuhkan untuk membentuk model diri yang akurat agar mengikutsertakan perkembangan identitas dan sikap yang sehat (Hall & Seibert, 1992).

Pengembangan leader kemudian memerlukan individu tersebut untuk menggunakan model dirinya agar berpenampilan secara efektif dalam berbagai peran. Penekanan utama pada pengembangan leader adalah membangun dan menggunakan kemampuan interpersonal (Day, 2001). Kunci aspek-aspek program

pengembangan yang termasuk kesadaran sosial seperti orientasi pada pelayanan, empati dan pengembangan lainnya, ketrampilan sosial seperti membangun hubungan, kolaborasi, kerjasama dan manajemen konflik.

Conger et al (1999) memperingatkan tendensi dalam organisasi untuk membiarkan pengembangan leadership menjadi "proses yang tanpa rencana" dimana tujuan pengembangan tidak jelas, akuntabilitas terhadap pelaksanaan dan terdapat kegagalan untuk evaluasi yang efektif. Perbedaan antara pengembangan leadership dan pengembangan leader sebaiknya tidak membiarkan yang satu cenderung untuk dipertimbangkan melebihi yang lain. Pengembangan leader tanpa menghormati keterkaitan yang berhubungan dengan organisasi dan konteks sosial mengabaikan banyak literatur leadership dan sedikit untuk mempertinggi kapasitas organisasi

## **BAB 3**

# **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

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

Teori kepemimpinan transformasional pertama kali dijelaskan oleh Bass pada tahun 1985. Dia menyatakan bahwa, tidak seperti pemimpin transaksional, pemimpin transformasional menginspirasi anggotanya untuk meninggalkan kepentingan pribadi demi organisasi dan memiliki dampak mendalam pada anggota mereka. Bass menemukan pengurangan yang dihasilkan dalam pergantian anggota dan peningkatan produktivitas dengan tingkat kepuasan anggota yang lebih tinggi.

Teori transformasional memandang pemimpin sebagai katalis untuk pendekatan visioner sambil mempertahankan pandangan strategis tentang apa yang perlu dilakukan. Pemimpin transaksional menghargai jaringan dan kolaborasi. Para pemimpin ini waspada dalam mencari orang lain yang juga dapat menunjukkan

keterampilan kepemimpinan transformasional. Pendekatan kepemimpinan transformasional tampaknya telah menangkap pandangan kontemporer tentang kepemimpinan. Teori kepemimpinan transformasional menegaskan bahwa orang termotivasi oleh tugas yang harus mereka lakukan. Mereka yang mempraktikkan kepemimpinan transformasional menekankan kerja sama dan tindakan kolektif, dan individu ada dalam konteks organisasi atau komunitas daripada dalam persaingan satu sama lain.

Telah disarankan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional lebih efektif daripada yang lain dalam menciptakan perubahan dalam suatu organisasi, terutama dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Ini juga terkait dengan cara menurunkan hambatan untuk mentransfer pengetahuan dalam organisasi. Burn menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional lebih umum daripada kepemimpinan transformasional. Bagaimanapun, Bas mengembangkan lebih lanjut konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional. Dia menetapkan kedua teori tersebut sebagai dua teori yang terpisah.

Bass menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional dapat membuat anggotanya mempercayai, menghormati, dan menghargai mereka dengan berkonsentrasi pada pengaruh yang diidealkan, pertimbangan individual dan motivasi inspirasional, yang pada gilirannya menyiratkan melayani sebagai panutan karismatik dan mengekspresikan visi yang bisa dibuat. Ini juga menunjukkan perlunya stimulasi intelektual, yang didefinisikan sebagai pertanyaan asumsi lama dan status quo. Gaya kepemimpinan ini menggambarkan manajemen puncak yang cenderung berkonsentrasi pada pengembangan motivasi yang lebih tinggi, mendorong motivasi anggota dengan visi masa depan yang menginspirasi.

Bass (1985:20) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi para pengikutnya untuk melakukan sesuatu yang lebih dari yang diharapkan dengan melakukan hal-hal berikut ini:

1. Meningkatkan tingkat kesadaran pengikut tentang arti penting dan nilai tujuan yang ditentukan dan diinginkan,

2. Meminta para pengikut untuk mengutamakan kepentingan tim atau organisasi di atas kepentingan pribadi, dan
3. Menggerakkan pengikut untuk menuju kebutuhan pada level yang lebih tinggi.

Demikian pula, Yukl berpendapat bahwa kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional sebagian konsep yang saling tumpang tindih. Oleh sebab itu, kepemimpinan transformasional dapat dianggap sebagai konsep yang komprehensif meliputi kepemimpinan karismatik, kepemimpinan visioner dan kepemimpinan budaya. Ia juga menjelaskan proses kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang-orang dalam organisasi baik dalam bidang khusus maupun umum.

Komariah dan Triatna (2008:80) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dilihat secara mikro maupun makro. Secara mikro kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan. Menurut Burns (Northouse 2007:176), kepemimpinan



transformasional merupakan sebuah proses saling menguatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional bukan hanya langsung dan top-down (dari atas ke bawah), namun juga dapat diamati secara tidak langsung, dari bawah ke atas (Bottom up), dan secara horizontal. Pemimpin disini bukan hanya mereka yang berada pada level-manajerial tertinggi didalam organisasi, tetapi juga mereka yang berada pada level formal dan informal, tanpa memperhatikan posisi atau jabatan mereka.

Burns mengkonseptualisasikan kepemimpinan transformasional sebagai seseorang (dalam hal ini, yaitu pemimpin) yang dapat memberikan rangsangan dan inspirasi bagi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya, dapat mengembangkan kapasitas kepemimpinannya. Pemimpin transformasional membantu anggota tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan menanggapi kebutuhan pengikut individu dengan memberdayakan mereka dan dengan menyelaraskan tujuan dan sasaran individu pengikut (anggota), pemimpin, kelompok, dan organisasi yang lebih besar.

Dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan secara signifikan kegiatan sebuah lembaga karena bentuk kepemimpinan yang memupuk tingkat tinggi pada motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen, dan loyalitas dari anggotanya, sehingga atribut yang ada tertanam dalam kepemimpinan manajemen diri. Akan tetapi, kepemimpinan transformasional dapat ditingkatkan ketika ditambahkan ke kepemimpinan manajemen diri.

Bass menganggap bahwa karisma hanya sebagai sebuah komponen dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang karismatik muncul sebagai seseorang yang dipercaya dan dihormati, serupa dengan pemimpin transformasional, hanya saja adanya tambahan atribusi dari beberapa kualitas atau karakteristik luar biasa, yang menyebabkan para anggotanya menunjukkan penerimaan yang tidak perlu dipertanyakan lagi apa pun yang dianggap pemimpin sebagai perilaku yang benar.

## **B. Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass dan Jung *et al* ada beberapa dimensi dalam gaya kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut.

- 1) *Idealized influence (charisma)*, dimana pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut meniru pemimpin mereka dan mengidentifikasi bersama mereka. Para pemimpin menempatkan kebutuhan pengikut mereka di atas kebutuhan mereka sendiri. Pemimpin berbagi risiko dengan pengikut dan berperilaku dalam acara yang sejalan dengan etika, prinsip, dan nilai yang mendasarinya.
- 2) *Inspirational motivation*, dimana para pemimpin berperilaku dengan cara yang memotivasi orang-orang di sekitar mereka, memberikan makna untuk semua aktivitas yang mereka lakukan. Mereka mengatur pribadi yang menantang tujuan. Semangat individu dan tim dibangkitkan. Kelompok menunjukkan antusiasme dan optimisme. Pemimpin mendorong anggotanya untuk membayangkan keadaan masa depan yang menarik.
- 3) *Intellectual stimulation*, dimana para pemimpin merangsang upaya anggotanya untuk menjadi inovatif dan kreatif, dengan mempertanyakan asumsi,

membangkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Tidak ada kritik publik terhadap individu tersebut atas kesalahan anggota. Ide baru dan solusi kreatif untuk masalah adalah didorong.

- 4) *Individualized consideration*, dimana para pemimpin memperhatikan kebutuhan setiap individu anggotanya, bertindak sebagai pelatih atau mentor. Anggotanya diberdayakan. Peluang pembelajaran baru diciptakan dalam iklim organisasi yang mendukung. Perbedaan individu, dalam hal kebutuhan dan keinginan, ditangani dan diakui.

### **C. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Organisasi**

Pengkajian terhadap pengertian kepemimpinan (termasuk dalam bidang pendidikan) paling tidak terdapat dua kata kunci, yaitu (1) kepemimpinan adalah ilmu/seni mempengaruhi dan menggerakkan orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan; dan (2) dalam upaya mempengaruhi dan menggerakkan tersebut seorang pemimpin harus mempunyai sifat: menghargai dan menghormati perbedaan serta berusaha membangun kekuatan.

Upaya peningkatan kualitas dan produktivitas dalam bidang apapun, tidak terlepas dari sistem manajemen yang dikembangkan, sehingga faktor kepemimpinan sangat memainkan peranan penting dan menentukan. Iklim hubungan yang sehat dan terbuka dalam lingkungan organisasi, membutuhkan keharmonisan hubungan antara anggota organisasi. Salah satu keterlibatan bawahan dalam dinamika organisasi adalah keikutsertaan dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan wewenang yang diberikan oleh pimpinan kepada mereka.

Kepala sekolah menempati posisi tertinggi dalam struktur sosial sekolah karena kedudukannya. selain itu juga karena pengalamannya, tahun kerja, dan jenjang pendidikannya. Kepala sekolah memiliki hak untuk membuat keputusan yang harus diikuti oleh seluruh warga sekolah. Kepala sekolah juga bertindak sebagai perantara dengan dinas pendidikan pada sekolah negeri ataupun pengelola yayasan pada sekolah swasta. Kepala sekolah juga berfungsi sebagai konsultan untuk memberikan bimbingan, nasehat dan saran kepada guru dalam rangka peningkatan mutu sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga memegang posisi kepemimpinan di

sekolah dengan harapan dapat memainkan perannya sebagai seorang pemimpin dalam semua hal yang berkaitan dengan sekolah, masalah yang timbul dari interaksi siswa, guru ataupun masyarakat. Di satu sisi, guru mengharapkan keputusan dan tindakan tegas, namun di sisi lainnya mereka juga berharap daam membuat keputusan melalui pertimbangan yang cermat. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bergerak diantara harapan-harapan yang saing bertentangan itu.

Dalam beberapa pengertian kepemimpinan dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain agar mau berbuat sesuatu dengan rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut, pemimpin dan kelompok yang satu bergantung pada pemimpin dan kelompok yang lain. Seseornag tidak dapat menjadi pemimpin jika terlepas dari kelompoknya. Kepemimpinan merupakan suatu sifat dari aktivitas kelompok, setiap orang sebagai anggota suatu kelompok dapat memberikan sumbangan pemikirannya untuk kesuksesan kelompoknya.

Memiliki kedudukan dan peran dalam struktur sekolah, kepala sekolah adalah seorang pemimpin. Oleh sebab itu, setiap tindakan; keputusan; perilaku yang ditunjukkan; dan kepemimpinannya di lingkungan sekolah menjadi perhatian bagi warga sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus dapat menjadi panutan dan teladan dalam aspek akhlak; moral; dan sosial. Dan pula, kepala sekolah dituntut untuk memiliki keilmuan lebih dan dapat menjadi seorang manajer yang ahli dalam ilmu manajemen untuk mengatur ketertiban dan kemajuan sekolah.

Dalam melaksanakan peran, tugas dan fungsinya kepala sekolah melaksanakan tugas yang banyak dan kompleks, yaitu:

- 1) dalam peranannya sebagai pendidik, kepala sekolah bertugas membimbing guru, karyawan, siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan Iptek dan menjadi contoh dalam proses pembelajaran;
- 2) dalam peranannya sebagai manajer, kepala sekolah bertugas menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya sekolah dan mengendalikan kegiatan;

- 3) sebagai administrator, kepala sekolah bertugas mengelola administrasi kegiatan belajar-mengajar dan bimbingan konseling, kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, persuratan, dan urusan rumah tangga sekolah;
- 4) sebagai supervisor, kepala sekolah bertugas menyusun program supervisi pendidikan dan memanfaatkan hasil supervisi peningkatan kemajuan sekolah;
- 5) sebagai pembaharuan, kepala sekolah bertugas mencari dan melakukan pembaharuan dalam berbagai aspek, mendorong guru dan staf untuk memahami dan memberikan dukungan terhadap pembaharuan atau inovasi yang ditawarkan; dan
- 6) sebagai pembangkit minat, kepala sekolah bertugas “menyihir” lingkungan kerja, suasana kerja, membangun prinsip penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) yang sistematis.

#### **D. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**



Seorang Pemimpin berkewajiban juga untuk melakukan kegiatan pengendalian, agar dalam usahanya memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi, selalu terarah pada tujuan organisasi. Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk (Stone et al, 2004) adalah sebagai berikut:

- 1.) Idealized influence (or charismatic influence)  
Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkret, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.
- 2.) Inspirational motivation  
Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk

mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

- 3.) ) Intellectual stimulation Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.
- 4.) Individualized consideration Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat

potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya.

Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan. Bernard M. Bass mengatakan ada empat komponen dalam kepemimpinan transformasional. Komponen-komponen tersebut adalah:

- 1) Inspirational Motivation Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas. Mereka mampu mengartikulasikan visi mereka kepada anggota tim.
- 2) Intellectual stimulation Pemimpin Transformasional tidak hanya menantang status quo; mereka juga mendorong kreativitas di kalangan anggota tim. Pemimpin mendorong anggota timnya untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu dan kesempatan baru untuk belajar.
- 3) Individualized Consideration Kepemimpinan transformasional juga melibatkan, menawarkan dukungan dan dorongan kepada masing-masing individu dalam tim. Mereka juga menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga anggota tim

merasa bebas untuk berbagi ide dan memberikan pengakuan langsung dari kontribusi unik dari setiap anggota tim.

- 4) Idealized Influence Pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan bagi pengikutnya. Mereka tidak hanya memimpin tapi mereka juga memberikan contoh nyata.

Dari apa yang disampaikan oleh Bernard M. Bass tentang komponen-komponen kepemimpinan transformasional, maka untuk menjadi pemimpin transformational berarti Anda harus melakukan hal-hal untuk mendapatkan empat komponen tersebut dalam diri kita. Caranya adalah dengan melakukan beberapa hal berikut ini.

- 1) Membuat visi yang jelas Semua pemimpin besar bertindak dengan visi yang jelas. Mereka selalu bisa memberikan jawaban dengan pasti mengapa mereka melakukan sebuah tindakan. Dan untuk menciptakan visi yang jelas, Anthony Robbins telah memberikan empat petunjuk sederhana. Pertama, tulislah satu atau dua paragraf tentang alasan yang membuat Anda bergairah mengembangkan diri Anda, organisasi dan tim Anda. Kedua, Pastikan visi Anda emosional,

inspirasi yang mampu menggerakkan diri Anda dan tim Anda untuk melakukan tindakan. Ketiga, Pastikan visi Anda spesifik. Keempat, Jangan perfeksionis.

- 2) Mengelola penyampaian visi Perlu Anda pahami se jelas dan seinspirasi apapun visi Anda, jika tim Anda tidak mamahami dan tidak peduli, semua akan sia-sia. Karena itulah sangat penting bagi Anda untuk mengelola penyampaian visi Anda, supaya tim Anda memiliki pemahaman yang sama, keyakinan yang sama dan tujuan yang sama untuk kesuksesan bersama.
- 3) Memotivasi Tim, Mungkin Anda memiliki motivasi yang kuat, tapi apakah tim Anda juga memiliki itu. Anda harus sadar, motivasi Anda tidak bisa Anda miliki sendiri, tapi harus Anda salurkan ke semua tim Anda, supaya mereka memiliki motivasi untuk mencapai visi yang Anda tetapkan. Karena jika tidak, usaha Anda akan sia-sia.
- 4) Kreatif dan Inovatif, Menjadi pemimpin transformasional berarti Anda siap menjadi orang berbeda. Dan untuk itu Anda perlu menjadi kreatif dan inovatif. Ini tidak hanya berlaku untuk diri Anda tapi juga bagi tim Anda. Kreatif dan inovatif ini penting,

karena akan menjadikan diri Anda, tim Anda dan organisasi Anda berbeda dengan yang lain.

- 5) Membangun budaya belajar di dalam organisasi; Jika ingin organisasi Anda mampu bersaing dan berkembang lebih pesat, Anda tidak dapat mengesampingkan hal ini. Membangun budaya ini penting itu menciptakan anggota tim yang tangguh dan produktif.

Dengan demikian untuk mewujudkan gaya kepemimpinan transformasional harus berawal dari membuat visi yang jelas dan diakhiri dengan membangun budaya belajar dalam organisasi. Jika hal ini dilakukan dengan baik, maka kualitas diri akan semakin meningkat yang pada akhirnya akan terwujud organisasi yang maju dan organisasi yang binafit dan kompetitif.

### **E. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Sudarwan Danim (2009: 59 ) menjelaskan kepemimpinan transformasional berasal dari kata “to transform” yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda.

Misalnya mentransformasi visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes dan sebagainya. Dengan demikian, kepala sekolah dapat dikategorikan menerapkan kaidah ini, apabila dia mampu mengubah energi sumber daya manusia.

Kepemimpinan Transformasional menurut Terry (Kartono 1998 : 38) adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Menurut Ordway Teod dalam bukunya "The Art Of Leadership" (Kartono 1998 : 38) merupakan kegiatan **mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan** yang mereka inginkan. Young dalam Kartono (1998) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.

Esensi kepemimpinan transformatip adalah mengubah potensi menjadi energy nyata, mengubah potensi institusi menjadi energy untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar. Jadi, kepemimpinan kepala sekolah dapat didefenisikan sebagai bentuk (gaya ) yang

diterapkan dalam mempengaruhi bawahan yang terdiri dari guru, tenaga administrasi, para siswa, dan orang tua peserta didik.

Menurut Bass (1998) dalam Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya.

Menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Konsepsi kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns.



Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bernard Bass (Stone et al, 2004) mengatakan sebagai berikut: *“Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared”*.

Selanjutnya, secara operasional Bernard Bass (Gill et al, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *“Leadership and performance beyond expectations”*. Sedangkan Tracy and Hinkin (Gill dkk, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *“The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives”*.

Jadi, kepemimpinan transformasional (transformational leadership) istilah transformasional berinduk dari kata to transform, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Seorang pemimpin transformasional harus mampu mentransformasikan

secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan. Sumber daya dimaksud berupa Sumber daya manusia, Fasilitas, dana, dan faktor eksternal organisasi.

Adapun indikator kepemimpinan transformasional yaitu: pembaharu, memberi teladan, mendorong kinerja bawahan, mengharmoniskan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, bertindak atas sistem nilai, meningkatkan kemampuan terus menerus, dan mampu menghadapi situasi yang rumit (Sudarwan Danim dan Suparno, 2009: 62 ).

## **BAB 4**

# **BUDAYA ORGANISASI**

### **A. Pengertian Budaya Organisasi**

Setiap organisasi memiliki budayanya masing-masing, sesuai dengan karakteristik, spesifikasi dan kekhususannya masing-masing. Kehadiran budaya mencirikan sesuatu yang unik dan membedakannya dari organisasi lain. Budaya dalam pengertian ini mencerminkan nilai, norma, atau keyakinan dasar yang dianut oleh semua anggota organisasi, yang dibangun dan diandalkan bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang akomodatif terhadap aspirasi anggota organisasi cenderung dipandang kondusif oleh anggota organisasi. Sebaliknya, sebuah budaya organisasi yang kurang mengakomodir aspirasi anggota organisasi akan dipandang negatif sehingga cenderung menjadi tidak didukung. Dengan kondisi seperti itu, budaya organisasi yang kondusif dapat menarik minat, sikap dan

perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini tercermin dalam bentuk penerimaan nilai dan tujuan organisasi, identifikasi dan keterlibatan, dan partisipasi aktif dari anggota organisasi. (Furtasan Ali yusuf :2020)

Saat ini, budaya organisasi menempati tempat penting dalam pendekatan manajemen. Konsep budaya organisasi didefinisikan oleh banyak ilmuwan dengan banyak cara yang berbeda. Pettigrew tampaknya yang pertama memperkenalkan konsep tersebut ke dalam literatur. Dia mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna, yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang tertentu, terdiri dari simbol-simbol, bahasa, kepercayaan, upacara dan legenda. Peters dan Waterman juga merangkum definisi Pettigrew sebagai jumlah nilai yang dimiliki bersama oleh anggota dalam organisasi. Selain itu, budaya organisasi dapat secara luas didefinisikan sebagai sistem nilai bersama di antara anggota, seperangkat asumsi untuk diajarkan dan fitur mendasar yang membedakan satu organisasi dari organisasi yang lain.

Budaya memungkinkan untuk memahami dinamika organisasi yang sangat mempengaruhi perilaku

manusia. Organisasi adalah tempat orang membuat dan berbagi pengetahuan secara positif terkait dengan pertumbuhan dan inovasi, penghematan laba, peningkatan kepuasan, peningkatan nilai dan pembelajaran. Dengan demikian, organisasi harus menyediakan lingkungan yang promotif bagi anggota untuk berkontribusi dengan mudah.

Dalam beberapa literatur, budaya disebut sebagai sistem yang memiliki keyakinan, nilai, dan asumsi bersama, yang menunjukkan apa itu perilaku yang tidak pantas dan pantas. Kinerja organisasi dan perilaku anggota sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Selain itu, banyak penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi telah menjadi topik penting untuk sejumlah artikel dan studi penelitian. Para peneliti menunjukkan bahwa, budaya organisasi merupakan topik (relatif) baru dalam ilmu manajemen. Budaya organisasi yang memberdayakan karyawan untuk menyelesaikan tugas mereka dianggap kuat. Anggota tetap setia kepada organisasi berdasarkan budaya kerja mereka di tempat kerja.

Sehingga dalam kesimpulannya, budaya organisasi adalah sebuah sistem yang berkaitan dengan nilai, norma maupun keyakinan organisasi yang dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain.

## **B. Jenis dan Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut model yang dibuat oleh Schein, budaya organisasi terdiri dari tiga tingkatan dengan berbagai fitur, termasuk artefak dan kreasi, nilai, dan asumsi dasar. Tingkatan pertama dari budaya organisasi adalah artefak yang terdiri dari lingkungan fisik dan sosial yang dibangun dari suatu organisasi yang dapat dilihat, didengar, atau dirasakan ketika seorang individu berinteraksi dengan organisasi. Tingkatan kedua budaya organisasi terdiri dari keyakinan dan nilai-nilai bersama. Konstruksi budaya organisasi pada tingkatan kedua meliputi etos, filosofi, ideologi, kode etik dan moral, sikap, strategi, dan tujuan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Tingkatan kedua adalah lapisan yang lebih dalam dari tingkatan pertama karena terdiri dari unsur-unsur yang kurang terlihat, yang sering diungkapkan dalam filosofi resmi dari organisasi dan pernyataan publik yang dibuat oleh para pemimpinnya. Tingkatan

ketiga adalah asumsi dasar yang mendasari atau nilai yang digunakan, yakni lapisan terdalam dan tingkat paling penting dari budaya organisasi. Schein mendefinisikan asumsi dasar sebagai keyakinan, nilai, dan persepsi mendasar yang “telah menjadi” diterima begitu saja sehingga orang menemukan sedikit variasi dalam unit budaya. Ini asumsi implisit yang memandu perilaku dan memberi tahu anggota kelompok bagaimana memahami, memikirkan, dan merasakan suatu hal. (Nguyen Hoang Thien: 2020)

Menurut Robbins fungsi dari budaya organisasi adalah pertama, budaya memiliki peran yang menentukan batas: ia menciptakan perbedaan di antara yang satu organisasi dan lain-lain. Kedua, budaya organisasi menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi memfasilitasi komitmen untuk sesuatu yang lebih besar dari kepentingan individu. Keempat, budaya organisasi berfungsi meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan menyediakan standar untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan anggota.

### C. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge, budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Tujuh dasar karakteristik esensi dari budaya organisasi yang tampak, yaitu sebagai berikut.

- 1) *Innovation and risk taking*, sejauh mana anggota didorong untuk menjadi inovatif dan dapat mengambil risiko.
- 2) *Attention to detail*, sejauh mana anggota diharapkan dapat menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian secara detail.
- 3) *Outcome orientation*, sejauh mana manajemen berfokus pada hasil atau *outcome* daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hal tersebut.
- 4) *People orientation*, tingkat pengambilan keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil pada orang-orang dalam organisasi.
- 5) *Team orientation*, sejauh mana kegiatan kerja diatur di sekitar tim ketimbang pada individu.



- 6) *Aggressiveness*, sejauh mana orang bersifat agresif dan kompetitif daripada santai.
- 7) *Stability*, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pada mempertahankan *status quo* yang berlawanan dengan pertumbuhan.

#### **D. Sekolah sebagai Sebuah Organisasi**

Sekolah sebagai organisasi adalah perkumpulan sosial yang dibentuk oleh masyarakat, baik yang berbadan hukum maupun yang tidak berbadan hukum, yang berfungsi sebagai sarana partisipasi masyarakat dalam pembangunan bangsa dan Negara. Sebagai makhluk yang selalu hidup bersama-sama, manusia membentuk organisasi sosial untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang tidak dapat mereka capai sendiri.

Terbentuknya lembaga sosial berawal dari individu yang saling membutuhkan kemudian timbul aturan-aturan yang dinamakan norma kemasyarakatan. lembaga sosial sering pula dinamakan pranata sosial. Philip Robinson dalam Nasution, dkk, menyebut bahwa sekolah sebagai organisasi yaitu unit sosial yang secara sengaja dibentuk untuk tujuan-tujuan tertentu. Sekolah sengaja diciptakan untuk tujuan tertentu, yaitu memudahkan pengajaran sejumlah pengetahuan.

Sekolah sebagai organisasi memiliki perbedaan dengan organisasi lainnya, sebagai contoh dengan organisasi pabrik atau klub sepak bola. Secara umum, yang membedakan segala organisasi dari organisasi yang lainnya tujuan yang ingin dicapai. Sebuah pabrik sepatu dipastikan memiliki tujuan menghasilkan barang-barang jadi berupa alas kaki, sedangkan sekolah bertujuan menghasilkan individu-individu yang terdidik (Ari Nasution: 2019)

## **BAB 5**

### **SISTEM KOMPENSASI**

#### **A. Pengertian Sistem Kompensasi**

Meskipun kompensasi berarti sesuatu yang berbeda bagi individu, organisasi, dan masyarakat, kompensasi itu penting bagi semua. Bagi individu, kompensasi bukan hanya pengembalian manfaat, tetapi juga mencerminkan kemampuan atau prestasi individu. Bagi organisasi, kompensasi merupakan biaya atau pengeluaran, sekaligus merupakan alat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing. Dalam masyarakat, kompensasi tidak hanya mempengaruhi distribusi kekayaan, tetapi juga melambangkan kesetaraan dan keadilan sosial. Oleh karena itu, keragaman implikasi dan pengaruh kompensasi sangat besar.

Sistem kompensasi adalah desain dorongan dimana kontribusi karyawan dikembalikan. Sistem kompensasi yang efektif dapat merangsang karyawan

untuk bekerja lebih keras, sehingga meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan prestasi kerja.

Menurut Sutrisno, kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitive di dalam hubungan kerja dan menjadi sumber pendapatan utama, karena itu jumlahnya harus dapat memenuhi kebutuhan untuk dirinya dan keluarganya, serta adanya jaminan kepastian penerimaannya. (Sutrisno, 2015) Sedangkan Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Sinambela menambahkan bahwa kompensasi merupakan salah satu alasan dan motivasi utama mengapa karyawan bekerja. Karyawan menggunakan seluruh pengetahuan, keterampilan, tenaga, waktu, serta komitmennya bukan semata-mata ingin membaktikan atau mengabdikan diri kepada perusahaan, melainkan tujuan lain yang ingin diraihinya yaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa atas kinerja dan produktivitas kerja yang telah dihasilkan oleh karyawan.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang

diterima oleh guru baik berupa finansial ataupun non finansial atas kinerjanya sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja.

## B. Jenis Kompensasi

Ada dua bentuk kompensasi yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung seperti upah, gaji, bonus, atau komisi. Dan kompensasi tidak langsung atau benefit yang terdiri dari asuransi, pesangon, sekolah anak dan sebagainya. Sedangkan penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan. (Henni Indrayani dkk:2013)

- 1) *Upah*, adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja yang biasanya dibayarkan kepada karyawan secara perjam atau perhari.
- 2) *Gaji*, adalah pembayaran berupa uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang dibayarkan secara bulanan.
- 3) *Insentif*, adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan perusahaan kepada karyawan berdasarkan

prestasi kerja. sehingga bisa jadi dua orang yang memiliki jabatan sama akan menerima upah yang berbeda, karena prestasinya berbeda, meskipun gaji pokok sama. Perbedaan tersebut merupakan tambahan upah (bonus) karena adanya kelebihan prestasi karyawan.

a) *Sifat dasar insentif*, beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif adalah:

- sistem pembayaran agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan yang bersangkutan;
- upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja mereka, sehingga *output* dan efisiensi kerjanya juga meningkat;
- pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga karyawan yang berprestasi lebih cepat pula merasakan nikmatnya berprestasi;
- penentuan standar kerja atau standar produksi hendaknya secermat mungkin dalam arti tidak terlalu tinggi, sehingga terjangkau oleh umumnya karyawan, atau tidak terlalu rendah sehingga tidak terlalu mudah dicapai karyawan; dan

- besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja atau karyawan untuk bekerja giat.

Menurut penelitian para ahli, penentuan besarnya insentif berlaku pula bagi tenaga pimpinan yang besarnya 50-60% dari gaji bulanan. Jenis upah insentif antara lain seperti premi (*bonus payment*), *stock option* (hak untuk membeli/mendapatkan saham pada harga tertentu), *phantom stock plan* (dicatat sebagai pemegang saham), dan sebagainya.

b) *Kesulitan sistem pengupahan insentif*, beberapa kesulitan dalam sistem pengupahan insentif yaitu:

- alat ukur dari berbagai prestasi karyawan belum tentu dapat berhasil dibuat secara tepat sebagaimana diharapkan, yakni wajar dan dapat diterima;
- alat ukur dan tujuan perusahaan harus terikat erat;
- data tentang prestasi kerja karyawan harus cepat dan teratur terkumpul setiap saat (hari, minggu, bulan);
- standar yang ditetapkan haruslah mempunyai kadar/tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja;

- gaji/ upah total dari upah pokok plus bonus yang diterima haruslah konsisten di antara berbagai kelompok pekerja yang menerima insentif dan antara kelompok yang menerima insentif dengan yang tidak menerima insentif;
  - standar prestasi haruslah disesuaikan secara periodic dengan adanya perubahan dalam prosedur kerja;
  - kemungkinan tantangan dari pihak serikat karyawan harus sudah diperhitungkan secara matang; dan
  - berbagai reaksi karyawan terhadap sistem pengupahan insentif yang diterapkan juga harus diantisipasi kemungkinannya. dengan demikian perusahaan harus cukup cermat dan hati-hati sekali dalam menentukan sitem pengupahan insentif ini.
- 4) *Kompensasi pelengkap (Fringe Benefit)*, merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket *benefit* dan program-program pelayanan karyawan, dengan maksud untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Kalau upah



dan gaji merupakan kompensasi langsung karena langsung berkaitan dengan prestasi kerja, maka kompensasi pelengkap merupakan kompensasi tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Dengan perkataan lain kompensasi pelengkap adalah upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Kompensasi pelengkap meliputi:

a) tunjangan antara lain berbentuk:

- pensiun;
- pesangon;
- kesehatan; dan
- asuransi kecelakaan kerja.

b) pelayanan yang meliputi:

- majalah;
- sarana olahraga;
- perayaan hari raya; dan
- program sosial lainnya.

Dengan kata lain, jenis tunjangan dan pelayanan dapat dikelompokkan sebagai berikut.

1) Jaminan rasa aman karyawan (*Employee Security*).

- 2) Gaji dan upah yang dibayar pada saat karyawan tidak bekerja (*Pay for time not worked*).
- 3) Bonus dan penghargaan (*Bonuses and Rewards*).
- 4) Program Pelayanan (*Services Program*).

Dari jenis tersebut, untuk lebih sederhananya Umar mengemukakan 7 indikator kompensasi, yaitu sebagai berikut.

- 1) Gaji, yaitu imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimanya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.
- 2) Insentif, yaitu penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.
- 3) Bonus, berupa pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kerja.
- 4) Upah, berupa pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.
- 5) Premi, adalah sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan diatas pembayaran normal.

- 6) Pengobatan, di dalam kompensasi adalah pemberian jasa dalam penanggulangan risiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.
- 7) Asuransi, merupakan penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

kompensasi pada umumnya dikelompokkan menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Sedangkan dilihat dari cara pemberiannya dikelompokkan menjadi dua, yaitu langsung dan tidak langsung.

1. Kompensasi Finansial, Kompensasi finansial langsung (direct financial compensation) terdiri dari bayaran (pay) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (indirect financial compensation), yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.
2. Kompensasi non finansial terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana

orang itu bekerja. Penghargaan diberikan bukan dalam bentuk uang, tetapi seseorang akan memperoleh kepuasan dari pekerjaan, dan lingkungan organisasinya. Kompensasi semacam itu dapat berupa kebijakan organisasi, manajer yang berkualitas, rekan kerja yang menyenangkan, waktu yang fleksibel, dan pembagian pekerjaan yang baik.

### **C. *Reward dan Punishment***

Metode *reward* dan *punishment* merupakan suatu bentuk teori penguatan positif yang bersumber dari teori Behavioristik. Menurut teori Behavioristik belajar adalah perubahan tingkah laku sebagai akibat dari adanya interaksi antara stimulus dan respon. Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan yang diberikan karena mendapat hasil baik. Namun demikian *reward* bukan hanya dalam garis guru kepada siswa, hal ini juga dapat diterapkan dalam garis pimpinan kepada bawahan yang dalam hal ini adalah guru agar dapat selalu meningkatkan atau mempertahankan kinerjanya yang telah baik.

Peranan *reward* dalam proses pendidikan cukup penting, terutama sebagai faktor eksternal dalam mempengaruhi dan mengarahkan perilaku guru dalam mendidik. Hal ini berdasarkan atas berbagai pertimbangan logis, diantaranya *reward* biasanya dapat menimbulkan motivasi kerja guru, dan *reward* juga memiliki pengaruh positif dalam kehidupan guru. Selain itu, dengan adanya sistem *reward* secara tidak langsung menjadikan loyalitas guru terhadap pimpinan semakin meningkat. Secara garis besar reward dapat dibedakan menjadi empat macam, yaitu sebagai berikut.

- 1) Pujian, adalah satu bentuk reward yang paling mudah dilakukan. Pujian dapat berupa kata-kata seperti: “baik, bagus, bagus sekali” dan sebagainya. Akan tetapi dapat juga berupa kata-kata yang bersifat sugesti, misalnya: “Nah, lain kali akan lebih baik lagi jika Bapak/Ibu seperti ini dan ini...” dan lain sebagainya.
- 2) Penghormatan, *reward* yang berupa penghormatan ini dapat berbentuk dua macam. Pertama, berbentuk penobatan. Guru yang mendapat penghormatan diumumkan dan ditampilkan dihadapan guru-guru lainnya. Misalnya saja ketika rapat mingguan atau bulanan setelah selesai diadakan evaluasi dan lain

sebagainya. Kedua, penghormatan yang berbentuk pemberian kekuasaan untuk melakukan sesuatu. Penghormatan juga dapat berbentuk kepercayaan, seperti guru diberi bantuan beasiswa untuk studi lanjut sekaligus sebagai bentuk pengembangan profesi guru.

- 3) Hadiah, yang dimaksud dengan hadiah di sini ialah reward yang berbentuk pemberian yang berupa barang. Reward yang berupa pemberian barang ini disebut juga *reward* materiil, yaitu hadiah yang berupa barang. Barang ini dapat terdiri dari alat-alat keperluan dalam mengajar dan lain sebagainya yang memungkinkan bermanfaat dan dapat dipergunakan oleh guru tersebut.
- 4) Tanda penghargaan, jika hadiah adalah *reward* yang berupa barang, maka tanda penghargaan adalah kebalikannya. Tanda penghargaan tidak dinilai dari segi harga dan kegunaan barang-barang tersebut seperti halnya pada hadiah, melainkan tanda penghargaan dinilai dari segi kesan atau nilai kenangannya. Oleh karena itu *reward* atau tanda penghargaan ini disebut juga *reward* simbolis. *Reward* simbolis ini dapat berupa surat-surat tanda jasa,

sertifikat-sertifikat, dan surat berharga lain dalam konteks akademik.

Dari keempat macam *reward* tersebut di atas, dalam penerapannya seorang pimpinan dapat memilih bentuk macam-macam *reward* yang cocok dengan guru dan disesuaikan dengan situasi dan kondisi, baik situasi dan kondisi guru atau situasi dan kondisi keuangan, bila hal itu menyangkut masalah keuangan.

Menurut Rivai, *punishment* (hukuman) adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang (orang tua, guru, dan sebagainya) sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan. Sedangkan menurut Mangkuprawira, *punishment* adalah suatu perbuatan, di mana kita secara sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa kepada orang lain, yang baik dari segi kejasmanian maupun dari segi kerohanian orang lain itu mempunyai kelemahan bila dibandingkan dengan diri kita, dan oleh karena itu maka kita mempunyai tanggung jawab untuk membimbingnya dan melindunginya. Secara umum *punishment* dibagi menjadi 2 macam, yaitu sebagai berikut.

1) *Punishment* preventif; yaitu *punishment* yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan

terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan.

2) *Punishment* refresif; yaitu *punishment* yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya kesalahan yang telah diperbuat. Jadi, *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan.

Pendapat lain tentang macam-macam *punishment* adalah pendapat Wiliam Stern membedakan tiga macam yang disesuaikan dengan tingkat yang menerima *punishment*. *Punishment* terdiri dari 3 macam, yaitu: *punishment* asosiatif; *punishment* logis; dan *punishment* normatif.

Dalam memberikan *punishment*, setiap orang memiliki tujuan yang berbeda-beda. Hal ini telah lama diteorikan oleh para pakar pendidikan yang secara umum dibagi ke dalam lima kategori teori tujuan pemberian *punishment*, yaitu teori pembalasan, teori perbaikan, teori perlindungan, teori ganti-rugi dan teori menakut-nakuti.

Setelah mengetahui tujuan dari *punishment* dalam pendidikan di atas, maka kita harus mengetahui *punishment* yang cocok untuk diterapkan dalam dunia pendidikan. Tidak semua dari teori tersebut cocok dan



pantas diterapkan dalam dunia pendidikan, namun mestinya satu teori harus disokong dengan teori yang lain. (M.Arifini dkk :2019)

#### **D. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Chu mengemukakan bahwa kompensasi bukan sekadar pengembalian atas jasa tenaga kerja. Ini adalah alat penting yang dapat digunakan manajer untuk mempengaruhi dan memanipulasi perilaku karyawan.

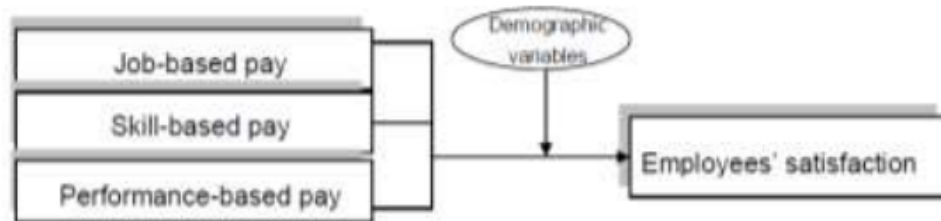
Oleh karena itu, ketika merancang sistem kompensasi, untuk memenuhi berbagai tujuan, perusahaan harus mempertimbangkan beberapa faktor dasar, seperti kesehatan karyawan, penempatan, kinerja, dan keterampilan mereka. Mengikuti Robbins, studi ini mempertimbangkan desain sistem kompensasi yang didasarkan pada tiga faktor: gaji berdasarkan pekerjaan, gaji berbasis keterampilan, dan gaji berbasis kinerja. Ke tiga faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut.

1) Gaji berdasarkan pekerjaan, organisasi memutuskan nilai relatif dari gaji berdasarkan pekerjaan. Kriteria desain gaji meliputi ekuitas internal, atribut pekerjaan, kesulitan dan tanggung jawab. Dasar teori pembayaran berbasis pekerjaan adalah teori ekuitas perilaku

organisasi, yang berfokus pada ekuitas internal. Menurut teori ekuitas, karyawan akan membandingkan kontribusi dan pengembalian mereka dengan karyawan lain dan mencoba untuk meratakan setiap ketidakadilan.

- 2) Gaji berbasis keterampilan, juga disebut sebagai gaji berbasis pengetahuan, didasarkan pada keterampilan karyawan. Pada dasarnya, ini berarti bahwa karyawan dibayar secara berbeda sesuai dengan keterampilan, pendidikan, dan kemampuannya. Dalam beberapa tahun terakhir, gaji berbasis keterampilan telah sangat dihargai oleh para manajer.
- 3) Pembayaran berbasis kinerja, desain pembayaran berbasis kinerja adalah sistem kompensasi fleksibel yang mempertimbangkan kesetaraan dan tuntutan individu yang berbeda, dan memberikan insentif yang tepat untuk pekerjaan yang dilakukan. Meskipun desain ini meningkatkan biaya perusahaan, manfaatnya jauh lebih besar daripada biaya keseluruhan. Ketika kebutuhan karyawan dipertimbangkan dan motivasi belajar mereka ditingkatkan, mereka bekerja lebih keras dan lebih

loyal kepada perusahaan mereka. Dengan demikian, kohesi majikan dan karyawan diperkuat.



**Sumber: Lai, 2011:10720**



## BAB 6

### JOB SATISFACTION

#### A. Pengertian *Job Satisfaction*

Job Satisfaction adalah suatu reaksi emosional yang merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realita-realita yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas (Sutrisno, 2007).

Menurut Shama dan Singh (2016), job satisfaction adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan,, dan prestasi kerja. job satisfaction dalam pekerjaan adalah job satisfaction yang dinikmati dalam proses pekerjaan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan yang baik. karena karyawan yang lebih suka

menikmati. Job satisfaction dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balasan jasa walaupun balasan jasa itu penting. Job satisfaction juga merupakan penentu utama penilaian lingkungan kerja yang umumnya memiliki efek positif pada performance karyawan.

*Job satisfaction* atau kepuasan kerja dari masing-masing individu pekerja berlainan, karena memang pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual dimana masing-masing individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berlainan sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada masing-masing individu tersebut. Dengan demikian kepuasan kerja pada satu individu dapat dirasakan berbeda pada individu yang lain.

Menurut Gibson *et al.*, kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut berasal dari persepsi mereka mengenai pekerjaannya dan hal itu tergantung pada tingkat *outcomes intrinsik* maupun *ekstrinsik* dan bagaimana pekerja memandang *outcome* tersebut. Kepuasan kerja akan mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaannya.

Hoppock adalah sarjana pertama yang mengajukan konsep kepuasan karyawan, yang ia

definisikan sebagai reaksi subjektif atau kepuasan karyawan dengan aspek fisik dan psikologis dari lingkungan kerja mereka. Kepuasan karyawan juga disebut "kepuasan kerja". Beer mendefinisikan kepuasan kerja atau karyawan sebagai sikap karyawan terhadap perusahaan, pekerjaan, rekan kerja dan lingkungan kerja. Locke mengusulkan teori Nilai, dan menyarankan bahwa kepuasan karyawan tidak mengacu pada kebutuhan individu, tetapi terkait dengan keinginan, keinginan, atau nilai individu.

Jika karyawan dibayar dengan baik, memiliki lingkungan kerja yang baik dan kesempatan promosi yang memenuhi nilai-nilai kerja mereka, karyawan akan puas. Schneider dan Vaught menunjukkan bahwa kepuasan karyawan mengacu pada emosi positif yang dirasakan karyawan setelah mengevaluasi situasi kerja mereka. Menurut Heskett et al. kepuasan karyawan dipertimbangkan dalam rantai keuntungan layanan, yang meliputi kualitas layanan internal dan kualitas layanan eksternal. Mereka menekankan bahwa perusahaan harus memperhatikan kualitas layanan pelanggan eksternal, menghargai kualitas layanan karyawan internal,

memperlakukan karyawan sebagai pelanggan internal, dan dengan demikian meningkatkan kepuasan karyawan.

Chang memberikan definisi umum kepuasan kerja yang sangat mirip dengan definisi sebelumnya: itu adalah perasaan atau sikap karyawan terhadap lingkungan kerja mereka. Chang mengukur kepuasan keseluruhan pekerja dengan pekerjaan mereka dengan "*Minnesota Satisfaction Questionnaire*" (MSQ). Jerald dan Robert mengemukakan bahwa kepuasan karyawan mengacu pada sikap umum dari karyawan terhadap pekerjaan, dan itu mencerminkan kerja kognisi, emosi dan evaluasi.

Definisi dari kepuasan kerja yang paling sering dikutip oleh para sarjana adalah diusulkan oleh Locke: kepuasan karyawan adalah emosi yang positif atau menyenangkan yang dirasakan karyawan mengevaluasi pekerjaannya.

Job Satisfaction mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana karyawan merasa apa yang karyawan berikan setimpal dengan apa yang karyawan terima yang merujuk pada sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap umum karyawan akan diperlihatkan dalam bentuk tanggung jawab, perhatian, serta pengembangan kinerjanya. Seseorang dengan



tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang dengan tingkat kepuasan yang rendah (tidak puas) akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (Yucel, 2012). Menurut Moyes & Redd (2008), terdapat 6 indikator yang dapat dijadikan pengukuran Job Satisfaction, yaitu :

- 1) Pekerjaan itu sendiri, karakteristik dan kompleksitas pekerjaan yang menarik dan menantang serta perkembangan karir bagi seorang karyawan
- 2) Pekerjaan itu sendiri 364 Karakteristik dan kompleksitas pekerjaan yang menarik dan menantang serta perkembangan karir bagi seorang karyawan. 2. Gaji / Upah kerja yang diterima setimpal dengan pekerjaan Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Karyawan akan merasa puas dengan gaji atau upah kerja yang diterima sebanding dengan apa yang telah karyawan berikan kepada perusahaan.
- 3) Promosi jabatan kerja yang didapat oleh karyawan Karyawan mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan kerja ketika karyawan sudah lama bekerja di

- suatu perusahaan dan telah memberikan kinerja dan hasil yang baik bagi perusahaan.
- 4) Pengawasan / Supervise yang diterima oleh karyawan Karyawan merasa perusahaan atau atasan kerja memberikan perhatian yang baik seperti nasehat, bantuan, komunikasi yang baik dalam bekerja, dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
  - 5) Kelompok / Rekan kerja yang kooperatif Karyawan merasa nyaman dan puas bekerja ketika kelompok kerja atau anggota tim dapat bekerja secara kooperatif dan teman kerja yang baik serta mendukung karyawan bekerja di perusahaan.
  - 6) Kondisi kerja yang mendukung saat karyawan bekerja Kondisi kerja seperti lingkungan yang bersih dan nyaman dapat mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, selain itu tidak adanya diskriminasi antara karyawan.

## **B. Macam-macam *Job Satisfaction***

Kepuasan kerja sangat penting tidak hanya untuk karyawan, tetapi untuk organisasi secara keseluruhan.

Merasa puas dengan pekerjaannya, karyawan akan merasa senang, kurang khawatir, tidak menderita stres. Para karyawan yang puas dengan pekerjaannya memberikan pengaruh terhadap perusahaan. Semakin bahagia dan semakin puas karyawan dengan pekerjaan mereka, semakin baik perasaan mereka di tempat kerja, mereka akan bekerja lebih produktif dan kinerjanya meningkat lebih tinggi.

Para karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan termotivasi untuk bekerja lebih baik, mengerjakan tugas yang dipercayakan kepada mereka dengan penuh semangat, merasa berkewajiban dan berkomitmen untuk perusahaan mereka, setia dan bertanggung jawab, lebih ramah dengan rekan kerja, menjalin komunikasi dengan baik dan kerjasama, pengetahuan baru dan keterampilan, dan mencapai pekerjaan yang lebih baik hasilnya. Kepuasan kerja memberikan arti keamanan, menentukan suasana lingkungan kerja yang positif, membantu mengatur dengan lancar kegiatan, membuat keputusan yang lebih berguna untuk perusahaan, mampu menyelesaikan situasi kompleks, mengurangi pergantian staf, dan membantu mempertahankan karyawan berbakat. Semua ini mempengaruhi kepuasan pelanggan

dan loyalitas kepada perusahaan. Jadi, kepuasan pekerjaan berhubungan dengan kemajuan organisasi, profitabilitas, daya saing dan kesuksesan.

Castillo dan Cano mengategorikan kepuasan kerja menjadi dua jenis, yaitu: kepuasan umum dan kepuasan khusus. Kepuasan umum adalah kepuasan menyeluruh yang didefinisikan sebagai penilaian keseluruhan dari persepsi orang tentang pekerjaan mereka. Sedangkan kepuasan khusus didefinisikan sebagai penilaian berbagai aspek pekerjaan. Beberapa dari contoh yang terkait dengan aspek ini terdiri dari manfaat moneter, kondisi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja dan atasan, dan sifat pekerjaan itu sendiri.

### **C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction***

Sifat kepuasan kerja yang individu, menyebabkan pada suatu situasi yang sama, belum tentu masing-masing individu memiliki kepuasan kerja yang sama. Hal itu dikarenakan pandangan mereka yang berbeda-beda terhadap suatu situasi tersebut. Milton dalam Soehardi Sigit, menyebutkan adanya dimensi-dimensi kepuasan kerja yang diperoleh dari studi dan penelitian, sebagai berikut.

- 1) Kerja (*work*): termasuk minat instrinsik, variasi, kesempatan untuk belajar, kesulitan, banyaknya kegiatan, kesempatan untuk sukses, dan penguasaan langkah dan metode. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi ini tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- 2) Bayaran (*pay*): banyaknya bayaran, kelayakan atau adil, dan cara pembayaran. Bila bayaran dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkah keterampilan, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.
- 3) Promosi (*promotion*): kesempatan untuk promosi, kejujuran, dan dasar untuk promosi.
- 4) Pengakuan (*recognizing*): pujian atas pelaksanaan, penghargaan atas selesainya pekerjaan, dan kritik.
- 5) Kondisi kerja (*work conditions*): jam kerja, istirahat, peralatan, temperatur, ventilasi, kelembaban, lokasi, dan *layout* fisik.
- 6) Teman-pekerja (*co-worker*): kemampuan, kesukaan menolong, dan keramahan. Oleh karena itu tidaklah

mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantarkan ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seseorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi menemukan bahwa kepuasan-kepuasan bawahan ditingkatkan bila penyelia (supervisi) langsung bersikap ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

- 7) Perusahaan dan manajemen (*company and management*): perhatiannya terhadap karyawan, bayaran, dan kebijakan.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge, biasanya orang merasa puas akan pekerjaannya secara keseluruhan dilihat dari aspek, pekerjaan itu sendiri (*work itself*), dan dengan supervisor dan rekan kerja mereka (*supervisor and co-workers*), kemudian dengan gaji yang mereka terima (*pay*), serta promosi yang mereka dapatkan (*promotion*).

Hsu memberikan definisi yang lebih bernuansa kepuasan karyawan: itu adalah kesenjangan antara harapan dalam lingkungan kerja tertentu dan nilai aktual

yang diperoleh. Fournet, Distefano dan Pryer lebih lanjut menyatakan bahwa faktor kepuasan kerja termasuk faktor pribadi (yaitu, usia, pendidikan, jenis kelamin, ciri-ciri kepribadian) dan faktor pekerjaan (yaitu, organisasi dan manajemen, gaji, keselamatan kerja, komunikasi).

Locke menyatakan bahwa faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan dapat dibagi menjadi dua dasar kategori, yaitu: peristiwa kerja dan perilaku. Dia menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah interaksi antara kedua elemen. Peristiwa kerja termasuk pekerjaan itu sendiri, kompensasi dan lingkungan kerja. Sedangkan perilaku kinerja, yaitu pekerja itu sendiri dan orang lain yang masuk dan keluar dari organisasi.

Menurut Shih, faktor yang termasuk dalam kepuasan kerja meliputi atribut kerja (pekerjaan), gaji, supervisor, mitra, promosi dan kepuasan secara keseluruhan. Sedangkan Wang mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan termasuk sifat-sifat karyawan, termasuk senioritas, usia, tingkat pendidikan, tingkat, kapasitas ekonomi dan komitmen organisasi. Adapun Lin berpendapat bahwa faktor kepuasan karyawan meliputi kesejahteraan gaji dan lingkungan kerja. Tsai menyatakan bahwa faktor

kepuasan karyawan mengacu pada internal kualitas layanan. Chang menunjukkan bahwa faktor kepuasan karyawan antara lain internal, pemasaran, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, senioritas dan kompensasi.

Dari beberapa pendapat ahli mengenai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa faktor kepuasan kerja ditentukan oleh supervisor, lingkungan kerja, dan kompensasi.

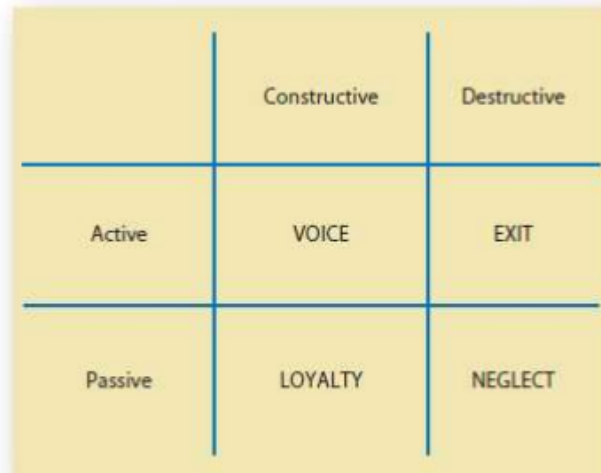
#### **D. Dampak *Job Satisfaction***

Menurut Staples dan Higgins kepuasan kerja merupakan *outcome* dari beberapa faktor atau menjadi penyebab dari *job performance*, *absenteeism*, mobilitas pasar tenaga kerja, dan kepuasan hidup. Lebih lanjut Robbins juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat berdampak pada produktivitas, *turn over*, dan *absenteeism*. Selain kepuasan kerja yang membawa dampak, ternyata ketidakpuasan kerja juga dinyatakan dalam berbagai cara, seperti meninggalkan pekerjaan, komplain, tidak patuh, mencuri milik organisasi atau mengelak sebagian tanggung jawabnya. Robbin membagi dampak dari kepuasan kerja menjadi dua bagian, yaitu:



konstrutif/destruktif dan aktif/pasif. Adapun respon yang dihasilkan, yaitu:

- 1) keluar (*exit*), perilaku yang secara langsung untuk meninggalkan organisasi, mencakup pencarian posisi baru maupun meminta berhenti;
- 2) suara (*voice*), secara aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi, meliputi saran perbaikan, mendiskusikan masalah-masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat pekerja;
- 3) kesetiaan (*loyalty*), secara pasif namun tetap optimis menunggu untuk dapat memperbaiki, mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat; dan
- 4) pengabaian (*neglect*), secara pasif membiarkan kondisi semakin memburuj, termasuk kemangkiran atau datang terlambat, mengurangi usaha, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.



	Constructive	Destructive
Active	VOICE	EXIT
Passive	LOYALTY	NEGLECT

**Gambar 2.2 Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja**  
**Sumber: Robbins, 2013:117**

## **BAB 7**

# **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI SMP ISLAM**

### **A. Data Penelitian**

#### **1. Deskripsi Data Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah guru berstatus non ASN baik guru tetap yayasan maupun guru honor pada tingkat SMP Islam di kota Banjarmasin. Adapun data-data mengenai responden tentang usia; jenis kelamin; status kepegawaian; masa kerja dan status sertifikasi dijabarkan sebagai berikut.

**Tabel 7.1**  
**Deskripsi Data Responden**

<b>No.</b>	<b>Kategori</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1.	21 - 30	77	53
2.	31 - 40	24	17

3.	41 - 50	31	22
4.	51 - 60	10	7
5.	61 - 70	1	1
6.	71 - 80	1	1
<b>Total</b>		<b>144</b>	<b>100</b>

Berdasarkan data dari tabel 7.1 diperoleh informasi bahwa usia reponden yang paling banyak berada pada rentang usia 21 - 30 tahun, yaitu 77 orang (53%). Kemudian, berada pada rentang usia 41 - 50 tahun, yaitu 31 orang (22%). Berikutnya lagi berada pada rentang usia 31 - 40 tahun, yaitu 24 orang (17%). Kemudian, berada pada rentang usia 61 - 70 tahun dan 71 - 80 tahun dengan masing-masing jumlah responden pada rentangan tersebut hanya ada 1 orang saja dengan persentase masing-masing 1%. Dalam kesimpulannya, guru yang paling banyak berusia pada rentang 21 hingga 30 tahun.

a. Jenis kelamin

**Tabel 7.2**

**Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	F	%
----	---------------	---	---

1.	Laki-laki	62	43
2.	Perempuan	82	57
Total		<b>144</b>	<b>100</b>

Berdasarkan data dari tabel 7.2 diperoleh informasi bahwa jenis kelamin responden yang terbanyak adalah perempuan dengan jumlah 82 orang (57%). Sedangkan responden dengan jenis kelamin laki-laki ada 62 orang (43%). Sehingga dalam kesimpulannya jumlah guru yang terbanyak adalah yang berjenis kelamin perempuan.

b. Status kepegawaian

**Tabel 7.3**

**Status Kepegawaian Responden**

No	Status Kepegawaian	F	%
1.	Guru Tetap Yayasan	63	44
2.	Guru Honor	81	56
Total		<b>144</b>	<b>100</b>

Berdasarkan data dari tabel 7.3 diperoleh informasi bahwa status kepegawaian yang terbanyak, yaitu guru

honor dengan 81 orang (56%). Sedangkan guru tetap yayasan sebanyak 63 orang (44%). Dapat disimpulkan bahwa guru yang paling banyak berstatus sebagai guru honor.

c. Masa kerja

**Tabel 7.4**  
**Masa Kerja Responden**

No	Kategori	F	%
1.	1 - 10	109	76
2.	11 - 20	24	17
3.	21 - 30	9	6
4.	31 - 40	2	1
Total		<b>144</b>	<b>100</b>

Berdasarkan data dari tabel 7.4 diperoleh informasi bahwa masa kerja guru yang paling lamaberada pada rentang 1 - 10 tahun sebanyak 109 orang (76%). Kemudian, yang berada pada rentang 11 - 20 tahun sebanyak 24 orang (17%). Berikutnya yang berada pada rentang 21 - 30 tahun sebanyak 9 orang (6%). Berikutnya lagi yang berada pada rentang 31 - 40 tahun sebanyak 2

orang (1%). Dapat disimpulkan bahwa lama masa kerja guru yang terbanyak berada pada rentang 1 hingga 10 tahun.

d. Status sertifikasi

**Tabel 7.5**  
**Status Sertifikasi Responden**

<b>No</b>	<b>Status Sertifikasi</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1.	Sudah	34	24
2.	Belum	110	76
<b>Total</b>		<b>144</b>	<b>100</b>

Berdasarkan data dari tabel 7.5 diperoleh informasi bahwa guru yang menerima sertifikasi sebanyak 34 orang (24%) sedangkan yang belum menerima ada 110 orang (76%). Sehingga dalam kesimpulannya, banyak guru yang belum mendapatkan sertifikasi.

## **B. Hasil Deskripsi Variabel**

### 1. Kepemimpinan Transformasional

Adapun hasil distribusi frekuensi pada variabel X<sub>1</sub> dengan jumlah responden sebanyak 144 orang sebagai berikut.

**Tabel 7.6**  
**Distribusi Frekuensi Variabel X<sub>1</sub>**

No. Item	Indikator	4 (SS)		3 (S)		2 (TS)		1 (STS)	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	<i>Idealized Influence</i>	61	42,4	81	56,3	2	1,4	0	0
2		57	39,6	84	58,3	2	1,4	1	0,7
3		62	43,1	80	55,6	1	0,7	1	0,7
Jumlah		180	125,1	245	170,2	5	3,5	2	1,4
Rata-rata		60	41,7	81	56,73	2	1,17	1	0,47
4	<i>Inspirational Motivation</i>	59	41,0	83	57,6	1	0,7	1	0,7
5		50	34,7	88	61,6	5	3,5	1	0,7
6		42	29,2	91	63,2	9	6,3	2	1,4
Jumlah		151	104,9	262	182,4	15	10,5	4	2,8
Rata-rata		50	34,97	88	60,8	5	3,5	1	0,93
7	<i>Intellectual Stimulation</i>	48	33,3	94	65,3	1	0,7	1	0,7
8		46	31,9	90	62,5	6	4,2	2	1,4



9		47	32,6	93	64,6	3	2,1	1	0,7
Jumlah		141	97,8	277	192,4	10	7	4	2,8
Rata-rata		47	32,6	93	64,13	3	2,33	1	0,93
10	<i>Individualized Consideration</i>	41	28,5	92	63,9	11	7,6	0	0
11		41	28,5	92	63,9	11	7,6	0	0
12		58	40,3	83	57,6	2	1,4	1	0,7
Jumlah		140	97,3	267	185,4	24	16,6	1	0,7
Rata-rata		46	32,43	89	61,8	8	5,53	1	0,23

Berdasarkan tabel 7.6 di atas, rata-rata jumlah responden pada indikator *idealized influence* yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 60 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 81 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 2 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 1 orang. Pada indikator *inspirational motivation*, rata-rata jumlah responden yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 50 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 88 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 5 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 1 orang. Pada indikator *intellectual stimulation*, rata-rata jumlah responden yang

memilih jawaban “sangat setuju” adalah 47 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 93 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 3 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 1 orang. Pada indikator *individualized consideration*, rata-rata jumlah responden yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 46 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 89 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 8 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 1 orang.

Dapat disimpulkan bahwa, responden cenderung memilih “setuju” pada indikator *intellectual stimulation* dengan rata-rata jumlah yang memilih sebanyak 93 orang dari total responden sebanyak 144 orang. Hal ini didasarkan pada anggapan bahwa bagi mereka, seorang pemimpin haruslah dapat memberikan rangsangan; memberikan gagasan; arahan; saran; nasehat; yang dapat menjadikan mereka untuk inovatif dan kreatif dalam melaksanakan pekerjaan mereka sehingga dapat memberikan hasil yang optimal. Seluruh dimensi tersebut, jika dilaksanakan dengan baik akan membantu memaksimalkan peran pemimpin dalam sebuah organisasi (dalam hal ini, yakni sekolah).

Dengan demikian, pemimpin yang dapat memberikan rangsangan; arahan; saran; gagasan akan dapat membantu anggotanya dalam bertumbuh dan berkembang untuk menjadi pribadi yang inovatif dan kreatif.

a. Budaya Organisasi

Adapun hasil distribusi frekuensi pada variabel X<sub>2</sub> dengan jumlah responden sebanyak 144 orang sebagai berikut.

**Tabel 7.7**  
**Distribusi Frekuensi Variabel X<sub>2</sub>**

No. Item	Indikator	4 (SS)		3 (S)		2 (TS)		1 (STS)	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	<i>Innovation and Risk Taking</i>	44	30,6	95	66,0	4	2,8	1	0,7
2		46	31,9	96	66,7	2	1,4	0	0
3		46	31,9	96	66,7	2	1,4	0	0
4		52	36,1	91	63,2	1	0,7	0	0
Jumlah		188	130,5	378	262,6	9	6,3	1	0,7
Rata-rata		47	32,63	94	65,65	2	1,58	1	0,18
5	<i>Attention to Detail</i>	26	18,1	108	75,0	9	6,3	1	0,7
6		51	35,4	87	60,4	6	4,2	0	0

7		36	25,0	100	69,4	7	4,9	1	0,7
8		34	23,6	102	70,8	8	5,6	0	0
Jumlah		147	102,1	397	275,6	30	418,8	2	1,4
Rata-rata		36	25,53	99	68,9	8	104,7	1	0,35
9	<i>Outcome Orientation</i>	24	16,7	103	71,5	17	11,8	0	0
10		53	36,8	89	61,8	2	1,4	0	0
11		45	31,3	95	66,0	3	2,1	1	0,7
12		40	27,8	100	69,4	3	2,1	1	0,7
Jumlah		162	112,6	387	268,7	25	17,4	2	1,4
Rata-rata		40	28,15	97	67,18	6	4,35	1	0,35
13	<i>People Orientation</i>	45	31,3	97	67,4	1	0,7	1	0,7
14		54	37,5	89	61,8	1	0,7	0	0
Jumlah		99	68,8	186	129,2	2	1,4	1	0,7
Rata-rata		49	34,4	93	64,6	1	0,7	1	0,35
15	<i>Team Orientation</i>	59	41,0	80	55,6	5	3,5	0	0
16		54	37,5	86	59,7	4	2,8	0	0
17		60	41,7	84	58,3	0	0	0	0
Jumlah		173	120,2	250	173,6	9	6,3	0	0
Rata-rata		58	40,07	83	57,87	3	2,1	0	0
18	<i>Aggressiveness</i>	29	20,1	110	76,4	5	3,5	0	0

19		40	27,8	102	70,8	2	1,4	0	0
20		49	34,0	93	64,6	2	1,4	0	0
21		36	25,0	98	68,1	10	6,9	0	0
Jumlah		154	106,9	403	279,9	19	13,2	0	0
Rata-rata		38	26,73	101	69,98	5	3,3	0	0
22	Stability	50	34,7	90	62,5	4	2,8	0	0
23		44	30,6	98	68,1	2	1,4	0	0
24		48	33,3	94	65,3	2	1,4	0	0
Jumlah		142	98,6	282	195,9	8	5,6	0	0
Rata-rata		47	32,87	94	65,3	3	1,87	0	0

Berdasarkan tabel 7.7 di atas, rata-rata jumlah responden pada indikator *innovation and risk taking* yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 47 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 94 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 2 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 1 orang. Pada indikator *attention to detail*, rata-rata jumlah responden yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 36 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 99 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 8 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 1 orang. Pada indikator

*outcome orientation*, rata-rata jumlah responden yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 40 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 97 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 6 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 1 orang. Pada indikator *people orientation*, rata-rata jumlah responden yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 49 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 93 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 1 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 1 orang. Pada indikator *team orientation*, rata-rata jumlah responden yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 58 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 83 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 3 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 0 orang. Pada indikator *aggressiveness*, rata-rata jumlah responden yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 38 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 101 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 5 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 0 orang. Pada indikator *stability*, rata-rata jumlah responden yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 47 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 94 orang; yang memilih jawaban “tidak

setuju” ada 3 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 0 orang.

Dapat disimpulkan bahwa dari variabel budaya organisasi, responden cenderung memilih “setuju” pada indikator *aggressiveness* dengan rata-rata jumlah yang memilih sebanyak 101 orang dari total responden sebanyak 144 orang. Dengan adanya *aggressiveness* (sejauh mana orang bersifat agresif dan kompetitif daripada santai) dalam melaksanakan tugas ataupun pekerjaan, maka akan dapat membuat seorang guru dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Yang mana, guru akan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dan memberikan yang terbaik dalam menyelesaikan tugas sehingga dengan adanya *aggressiveness* dapat membuat guru meningkatkan kinerja mereka.

b. Sistem Kompensasi

Adapun hasil distribusi frekuensi pada variabel  $X_3$  dengan jumlah responden sebanyak 144 orang sebagai berikut.

**Tabel 7.8**  
**Distribusi Frekuensi Variabel X<sub>3</sub>**

No. Item	Indikator	4 (SS)		3 (S)		2 (TS)		1 (STS)	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	<i>Kompensasi Finansial</i>	26	18,1	89	61,8	23	16,0	6	4,2
2		32	22,2	93	64,6	17	11,8	2	1,4
3		36	25,0	77	53,5	24	16,7	7	4,9
4		25	17,4	84	58,3	29	20,1	6	4,2
5		22	15,3	55	38,2	53	36,8	14	9,7
6		25	17,4	70	48,6	38	26,4	11	7,6
Jumlah		166	115,4	468	325	184	127,8	46	32
Rata-rata		27	19,23	78	54,17	31	21,3	8	5,33
7	<i>Kompensasi non Finansial</i>	35	24,3	76	52,8	26	18,1	7	4,9
8		36	25,0	91	63,2	16	11,1	1	0,7
9		39	27,1	97	67,4	8	5,6	0	0
10		32	22,2	95	66,0	17	11,8	0	0
11		44	30,6	90	62,5	10	6,9	0	0
Jumlah		186	129,2	449	311,9	77	53,5	8	5,6
Rata-rata		37	25,84	90	62,38	15	10,7	2	1,12



Berdasarkan tabel 7.8 di atas, rata-rata jumlah responden pada indikator *kompensasi finansial* yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 27 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 78 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 31 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 8 orang. Sedangkan pada indikator *kompensasi non finansial*, rata-rata jumlah responden yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 37 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 90 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 15 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 2 orang.

Dapat disimpulkan bahwa pada variabel sistem kompensasi, responden cenderung memilih “setuju” pada indikator *kompensasi non finansial* dengan rata-rata jumlah yang memilih sebanyak 90 orang dari total responden sebanyak 144 orang. Dengan adanya *kompensasi non finansial* dalam melaksanakan tugas ataupun pekerjaan, maka akan dapat membuat seorang guru nyaman dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Guru akan memberikan hasil yang terbaik dalam pekerjaan mereka jika kebutuhan lahiriah mereka dapat dipenuhi seperti mendapatkan apresiasi; penghargaan; pujian; pengakuan terhadap pekerjaan yang telah mereka

lakukan dengan baik sehingga mereka akan termotivasi untuk dapat memberikan hasil pekerjaan yang lebih baik lagi.

*c. Job Satisfaction*

Adapun hasil distribusi frekuensi pada variabel Y dengan jumlah responden sebanyak 144 orang sebagai berikut.

**Tabel 7.9**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Y**

No. Item	Indikator	4 (SS)		3 (S)		2 (TS)		1 (STS)	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	<i>Work Itself</i>	68	47,2	74	51,4	2	1,4	0	0
2		62	43,1	77	53,5	4	2,8	1	0,7
3		60	41,7	79	54,9	5	3,5	0	0
Jumlah		190	132	230	159,8	11	7,7	1	0,7
Rata-rata		63	44	76	53,27	4	2,57	1	0,23
4	<i>Supervision</i>	49	34,0	94	65,3	1	0,7	0	0
5		34	23,6	99	68,8	11	7,6	0	0
6		42	29,2	98	68,1	4	2,8	0	0
7		36	25,0	100	69,4	7	4,9	1	0,7
8		52	36,1	87	60,4	4	2,8	1	0,7

Jumlah		213	147,9	478	332	27	18,8	2	1,4
Rata-rata		42	29,58	96	66,4	5	3,76	1	0,28
9	<i>Co-Worker</i>	58	40,3	82	56,9	3	2,1	1	0,7
10		54	37,5	85	59,0	4	2,8	1	0,7
11		59	41,0	81	56,3	3	2,1	1	0,7
Jumlah		171	118,8	248	172,2	10	7	3	0,7
Rata-rata		57	39,6	83	57,4	3	2,33	1	
12	<i>Compensation</i>	24	16,7	94	65,3	24	16,7	2	1,4
13		21	14,6	90	62,5	27	18,8	6	4,2
14		31	21,5	91	63,2	22	15,3	0	0
Jumlah		76	52,8	275	191	73	50,8	8	5,6
Rata-rata		25	17,6	92	63,67	24	16,93	3	1,87
15	<i>Promotion</i>	29	20,1	99	68,8	16	11,1	0	0
16		39	27,1	94	65,3	10	6,9	1	0,7
Jumlah		68	47,2	193	134,1	26	18	1	0,7
Rata-rata		34	23,6	96	67,05	13	9	1	0,35
17	<i>Working condition</i>	39	27,1	101	70,1	4	2,8	0	0
18		35	24,3	99	68,8	10	6,9	0	0
19		49	34,0	92	63,9	2	1,4	1	0,7
20		47	32,6	91	63,2	5	3,5	1	0,7

Jumlah	170	118	383	266	21	14,6	2	1,4
Rata-rata	42	29,5	96	66,5	5	3,65	1	0,35

Berdasarkan tabel 7.9 di atas, rata-rata jumlah responden pada indikator *work itself* yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 63 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 76 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 4 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 1 orang. Pada indikator *supervision*, rata-rata jumlah responden yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 42 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 96 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 5 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 1 orang. Pada indikator *co-worker*, rata-rata jumlah responden yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 57 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 83 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 3 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 1 orang. Pada indikator *compensation*, rata-rata jumlah responden yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 25 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 92 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 24 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 3 orang. Pada indikator

*promotion*, rata-rata jumlah responden yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 34 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 96 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 13 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 1 orang. Pada indikator *working condition*, rata-rata jumlah responden yang memilih jawaban “sangat setuju” adalah 42 orang; yang memilih jawaban “setuju” ada 96 orang; yang memilih jawaban “tidak setuju” ada 5 orang; dan yang memilih jawaban “sangat tidak setuju” ada 1 orang.

Dapat disimpulkan bahwa pada variabel *job satisfaction* ataupun kepuasan kerja, responden cenderung memilih “setuju” pada 3 indikator yaitu *supervision*; *promotion*; dan *working condition* dengan rata-rata jumlah yang memilih sebanyak 96 orang dari total responden sebanyak 144 orang pada tiap-tiap indikator. Dengan adanya *supervision* yang berarti pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi; *promotion* yang berarti kesempatan guru dalam mendapatkan promosi jenjang karir yang lebih tinggi; dan *working condition* yang berarti lingkungan kerja guru, dalam melaksanakan tugas ataupun pekerjaan, guru dapat merasakan kepuasan

kerja. Dengan terpenuhinya beberapa indikator tersebut, maka guru dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Karena kepuasan ataupun ketidakpuasan kerja guru akan berdampak pada individu yang bersangkutan. Dengan adanya pengawasan; arahan dari kepala sekolah maka guru dapat melakukan dan menyelesaikan tugasnya dengan baik. Dengan adanya promosi, guru dapat memiliki kesempatan untuk bisa memiliki jenjang karir yang lebih baik. Dan dengan adanya lingkungan kerja yang sehat, tentunya guru dapat merasa nyaman dengan tempat dia bekerja.

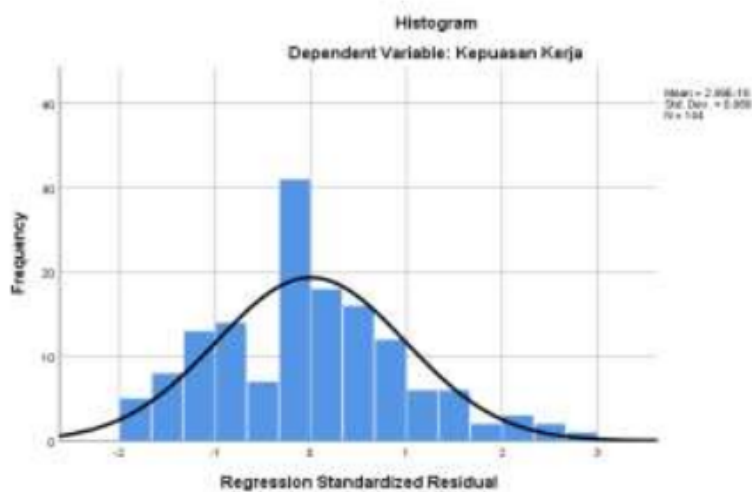
### **C. Hasil Uji Asumsi Klasik**

#### **a. Uji Normalitas**

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Dalam model regresi, data yang baik tentunya berdistribusi normal. Untuk menguji normalitas, dalam penelitian ini menggunakan tiga metode pengujian, yaitu:

- 1) metode histogram, yang mana data berdistribusi normal apabila data terpusat di tengah;

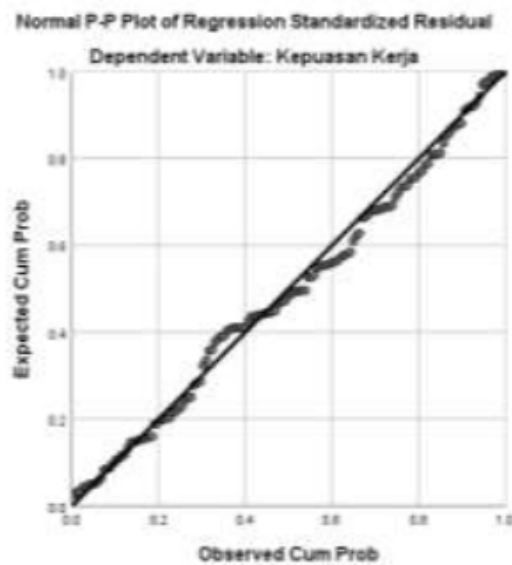
- 2) metode *P-Plot*, yang mana data berdistribusi normal apabila data *ploting* (titik-titik) yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonal; dan
- 3) metode Kolmogorov-Smirnov, yang mana data berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05.



**Gambar 7.1 Grafik Histogram Uji Normalitas**

**Sumber: IBM SPSS Statistics 26**

Pada gambar 7.1 menunjukkan grafik histogram data berpusat di tengah sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi berdistribusi normal.



**Gambar 7.2 Grafik P-Plot Uji Normalitas**

**Sumber: IBM SPSS Statistics 26**

Hasil pengujian normalitas dengan metode *probability plot* atau *P-Plot* ditunjukkan pada gambar 7.2 yang mana metode ini lebih handal ketimbang histogram karena *P-Plot* membandingkan distribusi kumulatif dari data yang diuji dengan distribusi kumulatif dari distribusi data baku atau normal. Dari gambar 4.1 nampak *ploting* mengikuti garis diagonal, sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi berdistribusi normal.

**Tabel 7.10**

**Uji Normalitas Metode Kolmogorov-Smirnov**



**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		144
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.57807973
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.060
	Positive	.060
	Negative	-.050
Test Statistic		.060
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Untuk dapat lebih menguatkan hasil uji normalitas model regresi dalam penelitian ini, selain menggunakan metode grafik juga menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov. Hal ini dilakukan sebagai alternatif agar tidak keliru dalam menginterpretasi hasil uji normalitas dengan menggunakan grafik baik histogram maupun *probability plot*. Pada tabel 7.10 dapat dilihat pada Asymp. Sig. (2-tailed) bernilai 0,200 lebih besar dari 0,05

sehingga dalam kesimpulannya model regresi pada penelitian ini berdistribusi “Normal”.

b. Uji Multikolinieritas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada korelasi antar variabel bebas. Dikatakan sebagai model regresi yang baik apabila tidak terjadi multikolinieritas, dengan kata lain tidak terjadi korelasi antar variabel bebasnya. Uji ini dapat dilihat pada *tolerance value* atau *variance inflation factor* (VIF) yang diperoleh dengan menggunakan rumus  $VIF = \frac{1}{tolerance}$  dengan batas *tolerance value* 0,10 atau nilai VIF sama dengan 10. Jika  $VIF > 10$  dan *tolerance value*  $< 0,10$  maka terjadi multikolinieritas yang tinggi antar variabel bebas. Jika  $VIF < 10$  dan *tolerance value*  $> 0,10$ , maka dapat diartikan tidak terjadi multikolinieritas. Dapat dikatakan bahwa suatu model regresi yang baik jika memiliki nilai VIF kurang dari 10,00 dan memiliki *tolerance value*-nya lebih dari 0,100.

**Tabel 4.11**

**Uji Multikolinieritas**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics

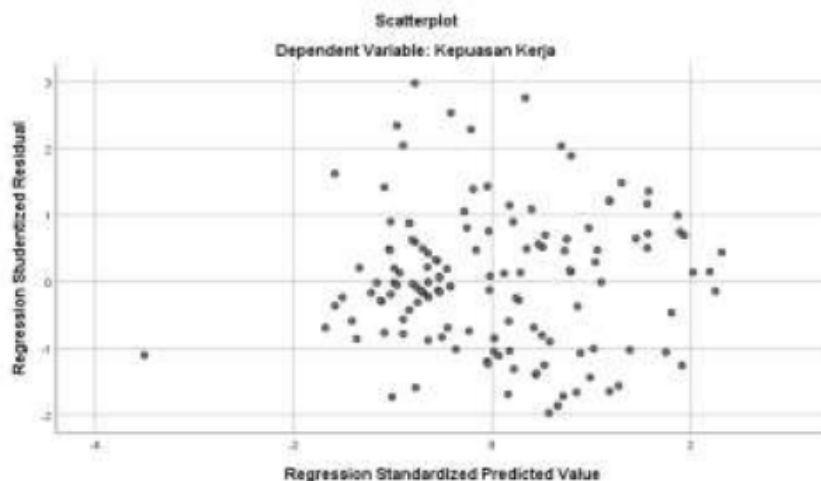
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.155	3.777		2.689	.008		
	Kepemimpinan Transformasional	.438	.100	.319	4.365	.000	.520	1.922
	Budaya Organisasi	.322	.064	.372	5.069	.000	.514	1.944
	Sistem Kompensasi	.362	.087	.248	4.142	.000	.774	1.293

Pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa tolerance value untuk variabel  $X_1$  (kepemimpinan transformasional) adalah 0,520 lebih dari 0,100; pada variabel  $X_2$  (budaya organisasi) adalah 0,514 lebih dari 0,100; dan pada  $X_3$  (sistem kompensasi) adalah 0,774 lebih dari 0,100. Sedangkan nilai VIF pada variabel  $X_1$  (kepemimpinan transformasional) adalah 1,922 kurang dari 10,00; pada variabel  $X_2$  (budaya organisasi) adalah 1,944 kurang dari 10,00; dan pada  $X_3$  (sistem kompensasi) adalah 1,293 kurang dari 10,00. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa uji multikolinieritas pada model regresi dalam penelitian ini adalah tidak terjadi gejala multikolinieritas.

#### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan dari syarat-syarat uji asumsi klasik. Heteroskedastisitas merupakan keadaan dimana

terdapat ketidaksamaan varians dari residu pengamatan yang satu ke residu pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi syarat dalam uji ini haruslah terdapat kesamaan varians dari residual pengamatan yang satu ke pengamatan yang lain atau disebut dengan homoskedastisitas. Dengan kata lain, regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas menggunakan metode *Scatter Plot*. Dalam metode ini, jika pada grafik tidak terdapat pola yang jelas seperti bergelombang; melebar; dan menyempit pada gambar *Scatter Plots*. Selain itu, titik-titik haruslah menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.



**Gambar 7.3 Uji Heteroskedastisitas dengan Metode Scatterplot**

**Sumber: IBM SPSS Statistics 26**

Pada gambar 7.3 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. selain itu pula, tidak terdapat pola yang jelas seperti bergelombang; melebar; ataupun menyempit. Namun, agar tidak terjadi kesalahan dalam menginterpretasi gambar Scatter Plots, maka dalam penelitian ini juga menggunakan metode Glejser sebagai alternatif uji heteroskedastisitas.

Metode Glejser digunakan sebagai alternatif apabila interpretasi dari grafik yang dihasilkan oleh Scatter Plots tidak meyakinkan. Prinsip kerja pada metode ini dengan cara meregresikan variabel bebas terhadap nilai absolute residual.

**Tabel 7.12**  
**Uji Heteroskedastisitas dengan Metode Glejser**

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.	Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	.689	2.299		.300	.765		

Kepemimpinan Transformasional	.201	.061	.371	3.299	.001	.520	1.922
Budaya Organisasi	-.069	.039	-.201	-1.781	.077	.514	1.944
Sistem Kompensasi	.008	.053	.013	.144	.885	.774	1.293

a. Dependent Variable: Abs\_Res

Pada mula pengujian dengan metode Glejser, peneliti menemukan adanya gejala heteroskedastisitas. Berdasarkan table 7.12 diperoleh nilai signifikansi pada variabel  $X_1$  (kepemimpinan transformasional) sebesar 0,001 kurang dari 0,05; pada variabel  $X_2$  (budaya organisasi) sebesar 0,077 lebih dari 0,05; dan pada variabel  $X_3$  (sistem kompensasi) sebesar 0,885 lebih dari 0,05.

Dari tabel 4.12 diperoleh informasi bahwa nilai signifikansi pada variabel  $X_1$  (kepemimpinan transformasional) kurang dari 0,05 sehingga pada dasar pengambilan keputusan apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka terjadi gejala heteroskedastisitas. Oleh karena itu, peneliti melakukan gejala penyembuhan heteroskedastisitas dengan cara *weighted least square* (WLS) dimana pembobot atau *weighted* didasarkan pada

variabel bebas yang menjadi penyebab terjadinya gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 7.13**  
**Penyembuhan Gejala Heteroskedastisitas dengan**  
**Metode Glejser**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.004	.002		2.549	.012
X1_KUADRAT	-4.228E-7	.000	-.092	-.767	.444
X2_KUADRAT	-.040	.030	-.372	-1.315	.191
X3_KUADRAT	.047	.047	.251	1.000	.319

a. Dependent Variable: Abs\_2

Berdasarkan tabel 7.13 nilai signifikansi pada variabel X<sub>1</sub> (kepemimpinan transformasional) sebesar 0,444 lebih dari 0,05; pada variabel X<sub>2</sub> (budaya organisasi) sebesar 0,191 lebih dari 0,05; dan pada variabel X<sub>3</sub> (sistem kompensasi) sebesar 0,319 lebih dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas setelah dilakukan penyembuhan dengan WLS.

d. Uji Autokorelasi

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antara selang periode t dengan periode sebelumnya (t-1). Model regresi yang baik adalah regresi yang non-autokorelasi. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan, yaitu metode *Durbin Watson* dengan nilai k (jumlah variabel bebas) adalah 3 dan N (jumlah sampel) adalah 144 dengan taraf signifikansi 0,05.

**Gambar 7.4 Tabel Durbin Watson dengan  $\alpha = 5\%$**

**Sumber: <http://www.stanford.edu>**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.782 <sup>a</sup>	.612	.603	4.627	2.029

a. Predictors: (Constant), Sistem Kompensasi, Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Tabel 7.14**

**Uji Autokorelasi Metode Durbin-Watson**

n	k=1		k=2		k=3		k=4		k=5	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
137	1.7062	1.7356	1.6914	1.7506	1.6765	1.7659	1.6613	1.7813	1.6461	1.7971
138	1.7073	1.7365	1.6926	1.7514	1.6778	1.7665	1.6628	1.7819	1.6476	1.7975
139	1.7084	1.7374	1.6938	1.7521	1.6791	1.7672	1.6642	1.7824	1.6491	1.7979
140	1.7095	1.7382	1.6950	1.7529	1.6804	1.7678	1.6656	1.7830	1.6507	1.7984
141	1.7106	1.7391	1.6962	1.7537	1.6817	1.7685	1.6670	1.7835	1.6522	1.7988
142	1.7116	1.7400	1.6974	1.7544	1.6829	1.7691	1.6684	1.7840	1.6536	1.7992
143	1.7127	1.7408	1.6985	1.7552	1.6842	1.7697	1.6697	1.7846	1.6551	1.7996
144	1.7137	1.7417	1.6996	1.7559	1.6854	1.7704	1.6710	1.7851	1.6565	1.8000
145	1.7147	1.7425	1.7008	1.7566	1.6866	1.7710	1.6724	1.7856	1.6580	1.8004



Berdasarkan gambar 7.4 diperoleh  $du = 1,7704$  dan dari tabel 4.14 diperoleh informasi bahwa nilai DW adalah 2,029. Dasar pengambilan keputusan tidak terjadi autokorelasi jika  $du < DW < 4 - du$ . Hasil dari  $4-du$  adalah 2,2296. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai DW berada pada rentang  $du$  dan  $4-du$ , yaitu  $1,7704 < 2,029 < 2,2296$ . Dengan demikian, pada model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi autokorelasi.



## **BAB 8**

### **ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI SMP ISLAM**

Berdasarkan hasil data penelitian, populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh guru tetap yayasan maupun honor (non ASN) pada SMP Islam di kota Banjarmasin dengan penggunaan sampel jenuh (*total sampling*) yang artinya semua populasi juga merupakan sampel dalam penelitian ini. Seluruh guru yang dimaksud pada 10 SMP Islam yang ada di kota Banjarmasin, yaitu pada SMP IT Ukhuwah yang terletak di jalan Bumi Mas Raya; SMP IT Insan Madani yang terletak di jalan Sungai Gampa; SMP IT Nurul Fikri yang terletak di jalan Cempaka Raya Gang 3; SMP Islam Sabilal Muhtadin yang terletak di jalan Jendral Sudirman Komplek Masjid Raya; SMP Nahdhatul Ulama Banjarmasin yang terletak di jalan Rantauan Timur; SMP Muhammadiyah 1 Banjarmasin yang terletak di jalan Letjen S. Parman; SMP Muhammadiyah 2 Banjarmasin

yang terletak di jalan Melayu Darat; SMP Muhammadiyah 3 Banjarmasin yang terletak di jalan Cempaka II; SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin yang terletak di jalan Pekapuran Raya; dan SMP Muhammadiyah 6 Banjarmasin yang terletak di jalan Teluk Tiram Darat.

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan sistem kompensasi terhadap *job satisfaction* guru SMP Islam se-kota Banjarmasin ini diperoleh melalui survey menggunakan angket tertutup dimana jawaban responden terhadap pernyataan yang diberikan berupa skala interval menggunakan skala Likert dan hasil tersebut dibuat dalam bentuk tabulasi data jawaban responden untuk kemudian dapat digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian ini.

Pada instrument variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terdapat 12 butir pernyataan dengan banyaknya indikator ada 4, yaitu: *idealized influence* dengan 3 butir pernyataan; *inspirational motivation* dengan 3 butir pernyataan; *intellectual stimulation* dengan 3 butir pernyataan; dan *individualized consideration* dengan 3 butir pernyataan. Pada instrument budaya organisasi ( $X_2$ ) terdapat 24 butir pernyataan dengan banyaknya indikator ada 7, yaitu: *innovation and*

*risk taking* dengan 4 butir pernyataan; *attention to detail* dengan 4 butir pernyataan; *outcome orientation* dengan 4 butir pernyataan; *people orientation* dengan 2 butir pernyataan; *team orientation* dengan 3 butir pernyataan; *aggressiveness* dengan 4 butir pernyataan; dan *stability* dengan 3 butir pernyataan. Pada instrument sistem kompensasi (X<sub>3</sub>) terdapat 11 pernyataan dengan 2 indikator, yaitu: kompensasi finansial dengan 6 butir pernyataan dan sistem kompensasi non finansial dengan 5 butir pernyataan. Pada instrument *job satisfaction* (Y) terdapat 20 butir pernyataan dengan banyaknya indikator ada 6, yaitu: *work itself* dengan 3 butir pernyataan; *supervision* dengan 5 butir pernyataan; *co-worker* dengan 3 butir pernyataan; *compensation* dengan 3 butir pernyataan; *promotion* dengan 2 butir pernyataan; dan *working condition* dengan 4 butir pernyataan.

Jumlah keseluruhan butir pernyataan ada 67 butir dengan skor masing-masing jawaban menggunakan skala Likert, yaitu: 4 yang menyatakan sangat setuju; 3 yang menyatakan setuju; 2 yang menyatakan tidak setuju; dan 1 yang menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan memaparkan hasil pengolahan data, dapat

dikatakan bahwa variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang dominan ketimbang dua variabel bebas lainnya, yaitu variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan variabel sistem kompensasi ( $X_3$ ) terhadap *job satisfaction* guru sebesar 37,2% sedangkan lainnya sebesar 31,9% dan 24,8%.

Lebih lanjut, bagaimana kaitan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya akan dipaparkan lebih lanjut dalam poin-poin berikut baik secara parsial maupun simultan.

### **A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Job Satisfaction* Guru SMP Islam Kota Banjarmasin**

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan. Pemimpin transformasional proaktif, karena mereka meningkatkan kesadaran anggota dan membantu mereka untuk mencapai tujuan yang luar biasa. Seorang kepala sekolah mungkin memiliki lebih dari satu gaya kepemimpinan dan lebih suka menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk situasi yang berbeda. Gaya kepemimpinan bukanlah fenomena yang “cocok untuk setiap ukuran dan semua orang” dan harus dipilih

dan disesuaikan dengan cara yang sesuai dengan organisasi, keadaan, kelompok dan individu. Dalam efektivitas seorang pemimpin, tim dan hasil objektif organisasi, sikap pengikut mereka terhadap pemimpin dan seberapa sukses karir pemimpin dapat disarankan sebagai sebuah indikasi. Salah satu indikasi efektifitas seorang pemimpin adalah kontribusi pemimpin terhadap kelompok seperti yang dirasakan oleh pengikut mereka juga. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat penting bagi organisasi dan anggota. Misalnya ada beberapa penelitian yang berhubungan dengan “hubungan antara kepemimpinan dan iklim sekolah”; “motivasi, kepuasan kerja”; dan “kesehatan organisasi, pendelegasian otoritas, efektivitas organisasi, kekuatan kompetitif”. Cara terbaik untuk menilai efektivitas kepemimpinan adalah dengan menambahkan kriteria yang berbeda untuk penelitian kepemimpinan dan menentukan pengaruh pemimpin atas kriteria ini.

Kepala sekolah adalah pengambil keputusan dalam proses manajemen sekolah dan semua kegiatan yang dilakukan baik di luar maupun di dalam sekolah. Dengan kata lain, mereka memainkan peran penting dalam manajemen yang efektif dan kesuksesan sekolah. Mereka

yang paling terpengaruh oleh gaya dan praktik kepemimpinan kepala sekolah adalah guru (pengikut) yang bekerja sebagai rekan terdekat mereka. Temuan yang dapat diperoleh dari guru dapat membimbing kepala sekolah tentang gaya kepemimpinan dan praktik kepemimpinan, bagaimana mereka harus membimbing dan bertindak di sekolah mereka.

Dalam kepemimpinan transformasional pengaruhnya terhadap *job satisfaction* guru SMP Islam se-kota Banjarmasin mengacu pada 4 dimensi dalam teori kepemimpinan transformasional sebagai indikator dalam penelitian pada variabel X<sub>1</sub>, yaitu: (1) *idealized influence*; (2) *inspirational motivation*; (3) *intellectual stimulation*; dan (4) *individualized consideration*. Berdasarkan hasil data pada tabulasi jawaban responden terhadap angket yang disebarkan, diperoleh bahwa distribusi jawaban responden untuk kepemimpinan transformasional sebanyak 35,42% menyatakan bahwa mereka sangat setuju; sebanyak 60,82% menyatakan bahwa mereka setuju; 3,13% menyatakan bahwa mereka tidak setuju; dan 0,64% menyatakan bahwa mereka sangat tidak setuju. Dapat dilihat bahwa dari 144 responden, kebanyakan dari mereka memilih setuju mengenai kepemimpinan



transformasional yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja mereka dengan persentase sebesar 60,82%. Berikut sajian tabel untuk jawaban responden terhadap pernyataan untuk variabel kepemimpinan transformasional.

**Tabel 8.1**  
**Jawaban Responden terhadap X<sub>1</sub>**

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Setuju	612	35,42
Setuju	1051	60,82
Tidak Setuju	54	3,13
Sangat Tidak Setuju	11	0,64
Total	1728	100

Berdasarkan paparan data di atas, kepemimpinan transformasional pada sekolah penelitian menunjukkan keadaan baik. Dengan data pada tabel tersebut, sejumlah responden menyatakan setuju terhadap pernyataan-pernyataan positif terkait kepemimpinan transformasional yang dibagi menjadi 4 indikator, dimana

indikator pertama mengindikasikan bahwa pemimpin dapat menjadi teladan yang baik bagi anggotanya sehingga dapat menghasilkan rasa hormat dan percaya dari semua anggotanya; pada indikator ke dua mengindikasikan bahwa pemimpin dapat memberikan motivasi dan memberikan arahan mengenai target dan tujuan yang jelas kepada anggotanya; pada indikator ke tiga mengindikasikan bahwa pemimpin dapat memberikan stimulus kepada anggotanya sehingga dapat memunculkan ide-ide ataupun gagasan baru untuk organisasi, selain itu juga dapat menjadikan anggotanya sebagai *problem solver*; pada indikator ke empat mengindikasikan bahwa pemimpin dapat memberikan perhatian, bersikap penuh pertimbangan terhadap keadaan anggotanya dan juga mengerti akan kebutuhan mereka.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dari hasil uji-t dimana variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) menunjukkan hasil t hitung lebih besar daripada t tabel ( $4,365 > 1,977$ ) dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial terhadap *job satisfaction* guru. Dengan demikian, seorang kepala

sekolah dengan kepemimpinan transformasionalnya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Semakin baik kepemimpinan transformasional kepala sekolah, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja guru.

Adapun besaran sumbangan efektif (SE) variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel *job satisfaction* guru sebesar 21,6% dan 78,4% lainnya dipengaruhi oleh faktor selain daripada variabel  $X_1$ .

### **B. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Job Satisfaction* Guru SMP Islam Kota Banjarmasin**

Budaya organisasi berdasarkan definisi yang sederhana merupakan sebuah kelompok sosial yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Terlepas dari jenis organisasi, orang, yang benar-benar bagian penting dalam sebuah organisasi, menciptakan budaya mereka sendiri dengan sangat unik. Tampaknya melalui kegiatan yang disengaja maupun tidak disengaja, baik di situasi formal maupun informal. Sebagai sebuah organisasi, setiap sekolah memiliki raga budaya yang berbeda. Antara

sekolah yang satu dengan yang lainnya tentu memiliki budaya organisasi yang berbeda.

Dalam budaya organisasi pengaruhnya terhadap *job satisfaction* guru SMP Islam se-kota Banjarmasin mengacu pada 7 karakteristik dalam teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge sebagai indikator dalam penelitian pada variabel X<sub>2</sub>, yaitu: (1) *innovation and risk taking*; (2) *attention to detail*; (3) *outcoe orientation*; (4) *people orientation*; (5) *team orientation*; (6) *aggressiveness*; dan (7) *individualized consideration*. Berdasarkan hasil data pada tabulasi jawaban responden terhadap angket yang disebarakan, diperoleh bahwa distribusi jawaban responden untuk budaya organisasi sebanyak 30,81%% menyatakan bahwa mereka sangat setuju; sebanyak 66,06% menyatakan bahwa mereka setuju; 2,95% menyatakan bahwa mereka tidak setuju; dan 0,17% menyatakan bahwa mereka sangat tidak setuju. Dapat dilihat bahwa dari 144 responden, kebanyakan dari mereka memilih setuju mengenai budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja mereka dengan persentase sebesar 66,06%. Berikut sajian tabel untuk jawaban responden terhadap pernyataan untuk variabel budaya organisasi.

**Tabel 8.2**  
**Jawaban Responden terhadap X<sub>2</sub>**

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Setuju	1065	30,81
Setuju	2283	66,06
Tidak Setuju	102	2,95
Sangat Tidak Setuju	6	0,17
Total	3456	100

Berdasarkan paparan data di atas, budaya organisasi pada sekolah penelitian menunjukkan keadaan baik. Dengan data pada tabel tersebut, sejumlah responden menyatakan setuju terhadap pernyataan-pernyataan positif terkait budaya organisasi yang dibagi menjadi 7 indikator, dimana indikator pertama mengindikasikan sejauh mana anggota didorong untuk menjadi inovatif dan dapat mengambil risiko; pada indikator ke dua mengindikasikan sejauh mana anggota diharapkan dapat menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian secara detail; pada indikator ke tiga mengindikasikan sejauh mana manajemen berfokus pada hasil daripada sekedar teknik ataupun proses yang digunakan untuk mencapai hal tersebut; pada indikator

ke empat mengindikasikan sejauh mana tingkat pengambilan keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang dalam organisasi tersebut; pada indikator ke lima mengindikasikan sejauhmana kegiatan kerja diatur disekitar tim ketimbang individu; pada indikator ke enam mengindikasikan sejauh mana anggota bersifat kompetitif secara suportif; dan pada indikator ke tujuh mengindikasikan sejauhmana kegiatan organisasi menekankan pada mempertahankan *status quo* sebagai lawan dari perkembangan. Baik-buruknya sebuah organisasi dapat dipengaruhi oleh budaya yang diterapkan di organisasi tersebut. Hal ini tentu dapat diamati dari karakteristik budaya organisasi tersebut yang menjadi indikator dalam penelitian ini. Pada hakikatnya, budaya yang baik tentu memberikan dampak yang baik bagi organisasi, salah satunya dapat melalui kepuasan kerja dari anggotanya.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dari hasil uji-t dimana variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) menunjukkan hasil t hitung lebih besar daripada t tabel ( $5,069 > 1,977$ ) dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya, budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap *job satisfaction* guru. Dengan demikian, budaya

organisasi yang ada di sekolah dapat memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Semakin baik budaya organisasi di sekolah tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja guru.

Adapun besaran sumbangan efektif (SE) variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel *job satisfaction* guru sebesar 25,9% dan 74,1% lainnya dipengaruhi oleh faktor selain daripada variabel X<sub>2</sub>.

### **C. Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap *Job Satisfaction* Guru SMP Islam Kota Banjarmasin**

Kompensasi memiliki fungsi motivasional, yang terdiri dari ekstrinsik dan intrinsik. Kompensasi ekstrinsik berasal dari luar, atau eksternal, individu, sedangkan kompensasi intrinsik mungkin lebih akurat dicirikan sebagai rasa senang, dihargai, ataupun diakui (yang timbul dari dalam diri orang tersebut). Kompensasi ekstrinsik meliputi gaji, tunjangan, promosi, dan penghasilan tambahan. Menurut Martocchio, kompensasi ekstrinsik meliputi: kompensasi finansial merupakan kompensasi inti, yang meliputi: gaji pokok, upah jasa, upah insentif, upah untuk rencana pengetahuan dan upah berbasis

keterampilan, dan tunjangan karyawan; dan penghargaan non finansial termasuk program perlindungan (medis, asuransi), cuti berbayar (liburan), dan layanan (bantuan penitipan anak).

Kompensasi adalah perasaan kompetensi, prestasi, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi. Kompensasi intrinsik juga mencerminkan pola pikir psikologis karyawan yang dihasilkan dari melakukan pekerjaan mereka. Dalam praktiknya, ketika sekolah dapat memberikan kompensasi yang memadai dan dapat memenuhi kebutuhan hidup layak guru yang tercermin dari gaji, tunjangan, insentif, program perlindungan, perasaan kompetensi, prestasi, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi berpotensi meningkatkan kepuasan kerja guru.

Dalam sistem kompensasi pengaruhnya terhadap *job satisfaction* guru SMP Islam se-kota Banjarmasin mengacu pada 2 hal sebagai indikator dalam penelitian pada variabel  $X_3$ , yaitu: (1) kompensasi finansial; dan (2) kompensasi non finansial. Berdasarkan hasil data pada tabulasi jawaban responden terhadap angket yang disebar, diperoleh bahwa distribusi jawaban responden untuk sistem kompensasi sebanyak 22,22%



menyatakan bahwa mereka sangat setuju; sebanyak 57,89% menyatakan bahwa mereka setuju; 16,48% menyatakan bahwa mereka tidak setuju; dan 3,41% menyatakan bahwa mereka sangat tidak setuju. Dapat dilihat bahwa dari 144 responden, kebanyakan dari mereka memilih setuju mengenai sistem kompensasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja mereka dengan persentase sebesar 57,89%. Berikut sajian tabel untuk jawaban responden terhadap pernyataan untuk variabel sistem kompensasi.

**Tabel 8.3**

**Jawaban Responden terhadap X<sub>3</sub>**

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Setuju	352	22,22
Setuju	917	57,89
Tidak Setuju	261	16,48
Sangat Tidak Setuju	54	3,41
Total	1584	100

Berdasarkan paparan data di atas, sistem kompensasi pada sekolah penelitian menunjukkan keadaan cukup baik. Dengan data pada tabel tersebut, sejumlah responden menyatakan setuju terhadap pernyataan-

pernyataan positif terkait sistem kompensasi yang dibagi menjadi 2 indikator, dimana indikator pertama mengindikasikan upah, gaji, insentif, komisi dan sebagainya yang diterima oleh guru; sedangkan indikator ke dua mengindikasikan perasaan dihargai, kenyamanan dengan pekerjaan, jenjang karir (promosi), keamanan, dan sebagainya.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dari hasil uji-t dimana variabel sistem kompensasi ( $X_3$ ) menunjukkan hasil t hitung lebih besar daripada t tabel ( $4,142 > 1,977$ ) dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya, sistem kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap *job satisfaction* guru. Dengan demikian, kompensasi yang diberikan selayaknya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Apabila kompensasi yang diberikan sesuai, maka akan meningkatkan kepuasan kerja guru. Jika guru merasa puas tentunya produktivitas dan kinerja guru juga meningkat.

Adapun besaran sumbangan efektif (SE) variabel sistem kompensasi terhadap variabel *job satisfaction* guru

sebesar 13,6% dan 86,4% lainnya dipengaruhi oleh faktor selain daripada variabel X<sub>3</sub>.

#### **D. Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap *Job Satisfaction* Guru SMP Islam Kota Banjarmasin**

Dalam penelitian ini, hasil uji F variabel bebas terhadap variabel terikatnya secara simultan, yaitu F hitung lebih besar daripada F tabel ( $73,506 > 2,67$ ). Dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hal data tersebut, maka variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan sistem kompensasi memberikan pengaruh terhadap *job satisfaction* guru di SMP Islam se-kota Banjarmasin. Sehingga hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini ( $H_a$ ) dapat diterima, sedangkan  $H_0$  ditolak. Sementara itu, dari nilai *R square* yang didapat sebesar 0,612 atau 61,2% menunjukkan bahwa adanya kontribusi variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan sistem kompensasi terhadap variabel *job satisfaction* guru di SMP Islam se-kota Banjarmasin.

*Job satisfaction* atau kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau dapat disebut dengan emosi positif

terhadap persepsi mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja sifatnya individual, karena setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Sikap tersebut berasal dari persepsi mengenai pekerjaan yang tergantung pada *outcomes* intrinsik maupun ekstrinsik. Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana perasaan mereka terhadap pekerjaan mereka.

Berdasarkan hasil data pada tabulasi jawaban responden terhadap angket yang disebarkan, diperoleh bahwa distribusi jawaban responden untuk kepuasan kerja sebanyak 30,83% menyatakan bahwa mereka sangat puas; sebanyak 62,74% menyatakan bahwa mereka puas; 5,83% menyatakan bahwa mereka tidak puas; dan 0,59% menyatakan bahwa mereka sangat tidak puas. Dapat dilihat bahwa dari 144 responden, kecenderungan dari mereka merasa terhadap kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan sistem kompensasi dengan persentase sebesar 62,74%. Berikut sajian tabel untuk jawaban responden terhadap pernyataan untuk variabel *job satisfaction*.

**Tabel 8.4**  
**Jawaban Responden terhadap Y**

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Setuju	888	30,83
Setuju	1807	62,74
Tidak Setuju	168	5,83
Sangat Tidak Setuju	17	0,59
Total	2880	100

Berdasarkan paparan data di atas, maka kepuasan kerja guru pada sekolah penelitian menunjukkan keadaan baik. Dengan data pada tabel tersebut, sejumlah responden menyatakan setuju terhadap pernyataan-pernyataan positif terkait kepuasan kerja yang dibagi menjadi 6 indikator, dimana indikator pertama mengindikasikan keadaan lingkungan kerja; indikator ke dua mengindikasikan tentang arahan yang diberikan pimpinan; indikator ke tiga mengindikasikan bagaimana hubungan rekan kerja; indikator ke empat mengenai kompensasi yang diberikan oleh sekolah atas kinerja yang telah dilakukan; indikator ke lima mengindikasikan tentang jenjang karir dan promosi; dan indikator ke enam mengindikasikan keadaan pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan pembahasan di atas, dikemukakan bahwa dari banyaknya faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan sistem kompensasi. Dengan memperhatikan besaran pengaruh masing-masing variabel bebas tersebut terhadap variabel terikatnya, maka diharapkan kepada *stake holder* untuk selalu dapat memberikan yang terbaik bagi kesejahteraan guru guna menciptakan produktivitas dan kinerja yang baik pula sehingga guru mendapatkan dukungan dalam mengajar peserta didik dalam mengembangkan diri mereka dan keterampilan *life skill*.

## **BAB 9**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan. Pemimpin transformasional proaktif, karena mereka meningkatkan kesadaran anggota dan membantu mereka untuk mencapai tujuan yang luar biasa. Seorang kepala sekolah mungkin memiliki lebih dari satu gaya kepemimpinan dan lebih suka menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk situasi yang berbeda.

Gaya kepemimpinan bukanlah fenomena yang “cocok untuk setiap ukuran dan semua orang” dan harus dipilih dan disesuaikan dengan cara yang sesuai dengan organisasi, keadaan, kelompok dan individu. Dalam efektivitas seorang pemimpin, tim dan hasil objektif organisasi, sikap pengikut mereka terhadap pemimpin dan seberapa sukses karir pemimpin dapat disarankan sebagai sebuah indikasi. Salah satu indikasi efektivitas seorang pemimpin adalah kontribusi pemimpin terhadap

kelompok seperti yang dirasakan oleh pengikut mereka juga.

Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat penting bagi organisasi dan anggota. Misalnya ada beberapa penelitian yang berhubungan dengan “hubungan antara kepemimpinan dan iklim sekolah”; “motivasi, kepuasan kerja”; dan “kesehatan organisasi, pendelegasian otoritas, efektivitas organisasi, kekuatan kompetitif”. Cara terbaik untuk menilai efektivitas kepemimpinan adalah dengan menambahkan kriteria yang berbeda untuk penelitian kepemimpinan dan menentukan pengaruh pemimpin atas kriteria ini

Kepala sekolah adalah pengambil keputusan dalam proses manajemen sekolah dan semua kegiatan yang dilakukan baik di luar maupun di dalam sekolah. Dengan kata lain, mereka memainkan peran penting dalam manajemen yang efektif dan kesuksesan sekolah. Mereka yang paling terpengaruh oleh gaya dan praktik kepemimpinan kepala sekolah adalah guru (pengikut) yang bekerja sebagai rekan terdekat mereka. Temuan yang dapat diperoleh dari guru dapat membimbing kepala sekolah tentang gaya kepemimpinan dan praktik



kepemimpinan, bagaimana mereka harus membimbing dan bertindak di sekolah mereka.

Berdasarkan hasil pembahasan pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan sistem kompensasi terhadap *job satisfaction* guru SMP Islam kota Banjarmasin adalah sebagai berikut.

1. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *job satisfaction* guru SMP Islam kota Banjarmasin yang dibuktikan dari hasil uji-t variabel  $X_1$  terhadap  $Y$  didapat nilai  $t$  hitung lebih besar daripada  $t$  tabel ( $4,365 > 1,977$ ) dengan signifikansi  $0,000$  lebih kecil dari  $0,05$ . Sehingga kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh secara parsial terhadap *job satisfaction* guru ( $Y$ ) dan nilai SE sebesar  $21,6\%$  terhadap variabel terikatnya.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap *job satisfaction* guru SMP Islam kota Banjarmasin yang dibuktikan dari hasil uji-t variabel  $X_2$  terhadap  $Y$  didapat nilai  $t$  hitung lebih besar daripada  $t$  tabel ( $5,069 > 1,977$ ) dengan signifikansi  $0,000$  lebih kecil dari  $0,05$ . Sehingga budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara parsial terhadap *job satisfaction*

guru (Y) dan nilai SE sebesar 25,9% terhadap variabel terikatnya.

3. Ada pengaruh sistem kompensasi terhadap *job satisfaction* guru SMP Islam kota Banjarmasin yang dibuktikan dari hasil uji-t variabel  $X_3$  terhadap Y didapat nilai t hitung lebih besar daripada t tabel ( $4,142 > 1,977$ ) dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Sehingga sistem kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh secara parsial terhadap *job satisfaction* guru (Y) dan nilai SE sebesar 13,6% terhadap variabel terikatnya.
4. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *job satisfaction* guru SMP Islam kota Banjarmasin yang dibuktikan dari hasil uji-t variabel  $X_1$  terhadap Y didapat nilai t hitung lebih besar daripada t tabel ( $4,365 > 1,977$ ) dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Sehingga kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh secara parsial terhadap *job satisfaction* guru (Y).
5. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan sistem kompensasi terhadap *job satisfaction* guru SMP Islam kota Banjarmasin yang dibuktikan dari hasil uji-F variabel bebas terhadap

variabel terikat didapat nilai F hitung lebih besar daripada F tabel ( $73,506 > 2,67$ ) dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Sehingga kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan sistem kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh secara simultan terhadap *job satisfaction* guru (Y) dan nilai koefisien determinasi (*R square*) sebesar 61,2%.

Adapun saran yang peneliti berikan bahwa bagi pemangku kebijakan, dapat menjadi bahan informasi dan pertimbangan untuk dapat membuat keputusan ataupun regulasi yang sesuai dan layak atas kinerja yang guru. Bagi kepala sekolah, dapat menjadi bahan informasi dalam memahami tingkat kepuasan kerja guru dan budaya organisasi, dapat dijadikan bahan evaluasi untuk dapat menerapkan sistem manajemen yang baik dan kepemimpinan yang tepat sehingga dapat memberikan kepuasan kerja guru guna meningkatkan produktivitas dan kinerja yang lebih baik lagi. Bagi guru, agar sekiranya dapat memberikan pengabdian yang terbaik dan kinerja yang maksimal untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Sebagai bahan informasi dalam memahami masalah kepuasan kerja guru yang dilihat dari faktor kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan

sistem kompensasi sehingga dapat dilakukan penelitian lebih lanjut terkait pentingnya kepuasan kerja guru untuk dijadikan masalah penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

---

---

Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Utama Mudiarta. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1 ed. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.

Shalahuddin, Karakteristik Kepemimpinan Transformasional, <https://media.neliti.com/media/publications/publications/56599-ID-karakteristik-kepemimpinan-transformasio.pdf>

Aziizah, Deasy Rachmawati. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja." *Industrial Engineering Journal* 7, no. 2 (2018): 18-24.

Bass, Bernard M., dan Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. II. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006.

Bateman, Thomas S., dan Scott A. Snell. *Management*. III. Virginia: McGraw-Hill Irwin, 2013.

Batranak, Genadi, dan Vir Giliuviene. "Satisfaction of Employee With Work: Empirical Research." *Humanities Bulletin of Zaporizhzh State Engineering Academy*, no. 74 (2018): 173-89.

- Caliskan, Aysun, dan Chang Zhu. "Organizational Culture and Educational Innovations in Turkish Higher Education: Perceptions and Reactions of Students." *Educational Sciences: Theory and Practice* 20, no. 1 (2020): 20–39.
- Chaniago, Aspizain. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. 1 ed. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2017.
- Ehiobuche, Chris. "Footnotes on Leadership Styles, Perspective from Organizational Behavior." *Leadership & Organizational Management Journal* 2012, no. 3 (2012): 16–53.
- Ekosiswoyo, Rasdi. "Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif Kunci Pencapaian Kualitas Pendidikan." *Jurnal Ilmu Pendidikan* 14, no. 2 (2007): 76–82.
- Frimayanti, Ade Imelda. "Latar Belakang Sosial Berdirinya Lembaga Pendidikan Islam Terpadu di Indonesia." *Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2015): 27–45.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr, dan Robert Konopaske. *Organizations, Structure, Processes*. 14 ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2012.
- Hacker, Stephen, dan Tammy Roberts. *Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning*. Wisconsin: ASQ Quality Press, 2003.

Hasibuan, H. Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016.

Hewi, La, dan Muh. Shaleh. "Refleksi Hasil PISA (The Programme For International Student Assesment): Upaya Perbaikan Bertumpu Pada Pendidikan Anak Usia Dini)." *Jurnal Golden Age, Universitas Hamzanwadi* 4, no. 1 (Juni 2020): 30–41.

Indrayani, Henni, dan Mahyarni. *Manajemen dan Sumber Daya Manusia I*. Riau: Suska Press, 2013.

Jr, Schermerhorn, John R, James G. Hunt, Richard N. Osborn, dan Mary Uhl Bien. *Organizational Behavior*. 11 ed. USA: John Wiley & Son Inc, 2010.

Kurniawan, Harri, dan Devi Agustianti. "Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja Guru Pendidik Khusus (GPK) Sekolah Dasar Inklusif di Kota Padang." *Jurnal PSYCHE 165 Fakultas Psikologi* 12, no. 1 (2019): 40–50.

Kurniawan, Hendra, dan Nur Fauziah Ariza. "Sekolah Islam Terpadu: Perkembangan, Konsep, dan Implementasi." *Ittihad* 4, no. 1 (2020): 81–88.

La Bella, Agostino, Andrea Fronzetti Colladon, Elisa Battistoni, Silvia Castellan, dan Matteo Francucci. "Assessing Perceived Organizational Leadership Styles Through

- Twitter Text Mining." *Journal of the Association for Information Science & Technology* 69, no. 1 (2018): 21–31. <https://doi.org/10.1002/asi.23918>.
- Lai, Hsin Hsi. "The Influence of Compensation System Design on Employee Satisfaction." *African Journal of Business Management* 5, no. 26 (2011): 10718–23.
- Nasib Tua, Lumban Gaol, dan Siburian. "Teori dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah." *Jurnal Kelola* 5, no. 1 (2018): 66–73.
- Nasution dkk, Ari. *Sosiologi Pendidikan: Profesionalisme Pendidikan di Sekolah*. Malang: Ismaya, 2019.
- Norlena, Ida. "Sekolah sebagai Organisasi Formal (Hubungan Antar Struktur)." *Tarbiyah Islamiyah* 5, no. 2 (2015): 43–55.
- Nuralita, Windya, dan Joko Tri Nugraha. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tegalrejo." *Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara* 2, no. 1 (2018): 96–104.
- Olley, Richard. "A Focussed Literature Review of Power and Influence Leadership Theories." *Asia-Pacific Journal of Health Management* 16, no. 2 (2021): 1–9.



Özgenel, Mustafa, dan Ismail Karsantik. "Effects of School Principals' Leadership Styles on Leadership Practices." *Malaysian Online Journal of Educational Sciences* 8, no. 2 (April 2020): 1-13.

Priyono. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2 ed. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2010.

Raihana. Guru SMP IT Ukhuwah, 21 April 2021.

Ritonga, Muhammad Arifin, dan Muhammad Anggung. "Peningkatan Kinerja Guru Pesantren Melalui Sistem Reward dan Punishment." *Idarah* 3, no. 1 (2019): 37-51.

Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 15 ed. New York: Pearson Education Inc., 2013.

———. *Perilaku Organisasi*. 16 ed. Jakarta: Salemba Empat, 2015.

Safari, Ibrahim. "A Study on the Relationship between Burnout and Job Satisfaction of Iranian EFL Teachers Working in Universities and Schools." *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science* 13, no. 4 (2020): 164-73.

Sulistiasih, dan Widodo. "How Quality of Work-life's Mediating Effect of Compensation System on Teacher's

Organizational Commitment?" *Universitas Indraprasta PGRI 3*, no. 2 (2021).

Suryani, dan Hendryadi. *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. I. Jakarta: Kencana, 2015.

Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Thoha, 2015.

Szeluga-Romańska, Marta, dan Anna Modzelewska. "The managerial role in organizational culture as perceived by management students." *Journal of Entrepreneurship, Management & Innovation* 16, no. 4 (2020): 177–206.

Thien, Nguyen Hoang. "Exploring the Organizational Culture of Higher Education Institutions in Vietnam from Faculty's Perspective -- A Case Study." *Journal of International and Comparative Education* 9, no. 2 (2020): 59–76.

Widanti, Ni Putu Tirka, dan Abdullah Sumrahadi. "Leadership, Organizational Culture, Empowerment, and Human Relational and Values as Antecedents of Profitability of The Firm." *Journal of Security & Sustainability Issues* 10, no. 2 (2020): 749–62.

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. 8 ed. United States of America: Pearson Education Inc., 2011.

Yusuf, Furtasan Ali. "The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia." *International Journal of Higher Education* 9, no. 2 (2020): 16-24.

Zumitzavan, Vissanu, dan Jonathan Michie. *Personal Knowledge Management, Leadership Styles, and Organisational Performance: A Case Study of the Healthcare Industry in Thailand*. Singapura: Springer, 2015.

## BIOGRAFI PENULIS

---



Suriagiri dilahirkan di Bagendang Hilir Kecamatan Mentaya Hilir Utara Kabupaten Kotawaringin Timur ibu kotanya Sampit Propinsi Kalimantan Tengah pada tanggal 09 Nopember 1963, anak kesembilan dari 10 bersaudara, pasangan Bapak Haji Muhammad Yusuf (almarhum) dan Ibu Hajjah Kurnia (almarhum). Pendidikan dasar ditempuh di desa kelahirannya di Bagendang Hilir . Pendidikan, SD tamat tahun 1977 di SD Bagendang Hilir, MTsN tamat tahun 1981 di Sampit, PGAN tamat tahun 1984 di Sampit.

Pendidikan berikutnya ia tempuh di Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari Banjarmasin Jurusan Pendidikan Agama dan selesai pada tahun 1989 .

Pada tahun 1990 telah mempersunting gadis Banjar yang bernama Hj. Noorjannah yang dikarunia 3 orang anak (Ibnu Rusdi, Muhammad Syifa) dan satu orang putri (Noor Aida Aflahah). Selanjutnya pada tahun 2002, mendapatkan kesempatan mengikuti studi di Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang pada Program Studi Manajemen Pendidikan dengan beasiswa BPPS dari Pemerintah Republik Indonesia. Selanjutnya pada tahun 2015 dapat meneruskan pendidikan Program Pascasarjana S3 Manajemen Pendidikan pada universitas yang sama yaitu Universitas Negeri Malang.

Pekerjaan adalah sebagai akademisi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Antasari Banjarmasin hingga sekarang.

ORIGINALITY REPORT

---

**17** %  
SIMILARITY INDEX

**13** %  
INTERNET SOURCES

**4** %  
PUBLICATIONS

**9** %  
STUDENT PAPERS

---

MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

---

6%

★ repository.uin-suska.ac.id

Internet Source

---

Exclude quotes      On

Exclude matches      < 2%

Exclude bibliography      On