

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi semakin maju, membuat perubahan pada sektor bisnis dan pendidikan. Instansi pendidikan merupakan hal terpenting untuk membentuk generasi muda yang berwawasan dan memiliki keterampilan serta meningkatkan kualitas dan efisiensi kerja. Pemerintah telah melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas SDM dengan menyediakan tenaga kependidikan. Peningkatan mutu pendidikan akan tercapai hasil yang diharapkan ketika memenuhi faktor utama dalam proses pendidikan. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi adalah peran guru yang bermutu. Guru sebagai seorang pelaksana pendidik yang perlu diperhatikan dalam menerapkan kinerja agar mencapai keberhasilan pendidikan (Trisnowati, 2020).

Menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 1 tentang Sistem Pendidikan nasional menjelaskan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Sedangkan Sumber daya pendidikan adalah segala sesuatu yang dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi tenaga kependidikan, masyarakat, dana, sarana, dan prasarana. Peran sumber daya manusia menjadi hal

utama dalam kegiatan perencanaan, pengembangan karir individu dan organisasi serta penilaian kinerja. Jika lembaga pendidikan tidak dapat memaksimalkan sumber daya yang dimiliki maka akan berdampak pada produktivitas sekolah (Ramadhan and Wahyuni, 2021). Kinerja organisasi yang baik akan menghasilkan mutu dan prestasi kerja guru dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan.

Kinerja guru merupakan hasil pencapaian individu seorang guru atau kelompok dalam upaya melaksanakan tugas-tugas berdasarkan kehandalan, pengalaman, dan kesungguhan dalam bekerja pada organisasi di waktu tertentu. Artinya kinerja guru sebagai tindakan dan perilaku yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan sekolah. Peran guru menjadi sumber daya aset yang penting dalam lembaga pendidikan, sehingga kinerja guru diharapkan mampu mengarahkan pelayanan pendidikan yang berkualitas dan menginspirasi peserta didiknya (Sudibjo dan Ananta, 2021). Pegawai yang memiliki kemampuan baik akan menciptakan kinerja yang optimal sesuai dengan standar organisasi dalam upaya meningkatkan kompetensi sumber daya sebagai faktor untuk meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pimpinan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk menghasilkan secara optimal sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan sesuai dengan target yang ditetapkan. Kepemimpinan transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Pimpinan harus menciptakan rasa percaya antara dirinya dengan bawahan, pimpinan harus mampu

membuat bawahan atau dipimpinya memiliki semangat atau keinginan lebih untuk melaksanakan tujuan yang telah dibuat organisasi. Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil mempengaruhi guru secara langsung melalui pengaruh *ideal* (karisma), inspirasi, *stimulasi intelektual*, pertimbangan individual, dan motivasi. Seorang pemimpin dikatakan berhasil dalam menggerakkan guru adalah kepemimpinan yang dapat menjadi panutan dan disenangi serta menimbulkan persepsi positif dan kepuasan guru di kalangan organisasi (Purnawati and Suparta, 2017). Selain kepemimpinan transformasional, faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja merupakan tujuan penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan mencapai produktivitas kerja. Organisasi memberikan kepuasan kerja kepada pegawai agar meningkatkan kinerja dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya. Pegawai yang memperoleh kepuasan akan merasa bahagia atas pekerjaan yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan dan harapan. Kepuasan kerja diartikan sebagai persepsi seorang individu terhadap pekerjaannya yang dilihat dari perilaku positif pegawai dalam menyelesaikan tugas di lingkungan organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja tergantung dari harapan yang terpenuhi oleh pegawai. Jika harapan pegawai tidak terpenuhi, maka akan menimbulkan kekecewaan. Hal ini akan berdampak pada organisasi seperti malas bekerja, rendahnya prestasi kerja, kualitas pekerjaan menurun dan lainnya. Sebaliknya jika harapan terpenuhi, maka pegawai akan merasa puas. Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa sebuah organisasi telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif (Ardiaz, 2017).

Sehingga pegawai akan semangat dan giat menghasilkan kinerja yang lebih produktif serta inisiatif tinggi secara individu untuk tujuan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hilton *et al.* (2021) terhadap 300 karyawan dari 5 bank yang ada di Ghana membahas mengenai dimensi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini menemukan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara baik akan memotivasi guru untuk meningkatkan tingkat kepuasan mereka dan meningkatkan kinerja organisasi. Maka dari itu, tujuan peneliti untuk berkontribusi pada literatur dengan menyelidiki pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional pada kinerja guru yang ada di SMK N 1 Gombang. Selain itu, peneliti ingin mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang tepat agar dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga berpengaruh terhadap kinerja guru.

Penelitian ini dilakukan pada salah satu sekolah SMK di Kecamatan Gombang, Kabupaten Kebumen dengan nama sekolah SMK N 1 Gombang. Peneliti memilih SMK N 1 Gombang sebagai objek penelitian didasari pada peningkatan kualitas pendidikan dalam menciptakan generasi muda yang berkualitas dan berwawasan luas, yang mengharuskan guru untuk memberikan kinerja terbaiknya, maka dari itu dibutuhkan sifat seorang pemimpin yang dapat mendukung kinerja para guru yang dilandasi oleh kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi. Jika kedua hal

tersebut dapat memberikan pengaruh yang positif maka kepala sekolah dapat menerapkan kepemimpinan transformasional terhadap guru agar mampu meningkatkan sikap aktif dalam bekerja serta kepuasan kerja yang diberikan sebagai imbalan jasa untuk memenuhi kebutuhan pegawai agar mampu memberikan kinerja terbaik untuk memberikan pendidikan serta keberhasilan suatu institusi pendidikan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan tersebut di atas, maka permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK N 1 Gombong?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja di SMK N 1 Gombong?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK N 1 Gombong?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru dengan variabel mediasi kepuasan kerja di SMK N 1 Gombong?

1.3 Batasan Masalah

1. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional memperhatikan kemampuan pemimpin untuk mengubah orang lain berfokus pada karakteristik pribadi dan hubungan anggotanya (Achua dan Lussier, 2013). Komponen gaya

transformasional adalah *idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation, individualized consideration*.

2. Kinerja

Menurut Karakiliç (2019), kinerja organisasi mengacu pada hasil dari suatu organisasi atau keluaran aktual dari suatu organisasi, yang dapat dinilai terhadap keluaran, tujuan, dan sasaran yang diharapkan.

3. Kepuasan kerja

Dalam pandangan Misener et al. (1996), kepuasan kerja mengacu pada bagaimana hubungan guru dengan pekerjaan mereka di sebuah sekolah dan mencakup aspek-aspek tertentu dari kepuasan mengenai gaji, tunjangan, promosi, kondisi kerja, pengawasan, praktik organisasi dan hubungan dengan sesama guru.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok masalah yang dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di SMK N 1 Gombang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di SMK N 1 Gombang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMK N 1 Gombang.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dengan variabel mediasi kepuasan kerja di SMK N 1 Gombong.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan pertimbangan dalam rangka menerapkan suatu kebijakan mengenai manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan evaluasi kinerja guru di SMK N 1 Gombong.

2. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja guru sebagai bahan materi kuliah dan perbandingan penelitian sebelumnya.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, hipotesis, dan sistematika pelaporan atau penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini landasan teori akan dijelaskan pengertian kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja guru, dan penelitian terdahulu.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini dibahas tentang lokasi penelitian, batasan operasional, sumber dan jenis data, definisi operasional variabel, populasi, sampel, teknik pengumpulan data, dan metode analisis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi gambaran umum penelitian deskriptif variabel penelitian, hasil analisis data dan pengujian hipotesis, hasil pengujian asumsi klasik dan pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Bab yang terakhir ini terdiri dari kesimpulan dan saran-saran yang diperlukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan. Menjadi pemimpin tidak mudah dikarenakan harus memiliki bakat untuk menghadapi tantangan dan kesulitan. Menurut Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi sikap bawahan untuk melakukan kerja sama agar lebih produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Handoko (2016), berpendapat bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses pengarahan dan pemberi pengaruh pada aktivitas dari sekelompok organisasi yang saling berhubungan dengan tugasnya.

Menurut Sutrisno (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu proses aktivitas seseorang untuk mengendalikan orang lain dengan mengarahkan, membimbing, mempengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu yang dicapai sehingga berhasil sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Menurut Robbins (2016), gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempengaruhi dan menginspirasi pengikutnya untuk hal-hal yang baru. Sedangkan menurut Emron (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang bertindak untuk mengarahkan perhatiannya kepada situasi yang dihadapi oleh para pengikutnya dan bagaimana

untuk mempengaruhi anggotanya dengan cara memberikan motivasi dan semangat untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat mengubah perilaku pengikutnya dalam situasi ketika menghadapi masalah dengan memberikan solusi, semangat, dan motivasi agar membangkitkan upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Para pemimpin transformasional memberikan rangsangan secara intelektual serta mendelegasi pekerjaan yang menantang kepada orang yang layak, menjaga jalur komunikasi tetap terbuka, dan memberikan mentoring satu-lawan-satu dalam rangka mengembangkan produktivitas pegawai.

Menurut Nawawi (2017) ada beberapa fungsi pokok kepemimpinan yang harus diperhatikan seorang pemimpin sebagai berikut:

- 1) Fungsi Instruktif, yaitu bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator untuk menentukan, perintah tersebut dikerjakan agar keputusan dilaksanakan. Kepemimpinan yang efektif memiliki kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
- 2) Fungsi Konsultatif, yaitu bersifat dua arah. Hal ini digunakan pemimpin menetapkan keputusan dan memerlukan bantuan orang lain dalam memecahkan masalah.
- 3) Fungsi Partisipasi, yaitu pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun pelaksanaannya.

- 4) Fungsi Delegasi, yaitu dilaksanakan dengan memberikan kebijakan wewenang atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan dari pimpinan.
- 5) Fungsi Pengendalian, yaitu kepemimpinan yang mampu mengatur kegiatan anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif agar mencapai tujuan organisasi.

Menurut Danim (2017) menjelaskan bahwa ada empat faktor utama dalam kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Pemimpin, yaitu pemimpin harus memiliki pemahaman yang jujur dalam dirinya agar dapat dikenal oleh pengikutnya. Kesuksesan seorang pemimpin bukan berasal darinya, melainkan menurut pengakuan pengikut dan masyarakat.
- 2) Pengikut, yaitu setiap pengikut memiliki berbeda karakter. Pengikut yang berbeda memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda.
- 3) Situasi, yaitu pemimpin harus dapat mempertimbangkan untuk memutuskan tindakan terbaik dan gaya kepemimpinan seperti apa yang harus diperlukan dalam setiap situasi.
- 4) Komunikasi, yaitu pemimpin yang baik memiliki kehandalan dalam komunikasi baik secara internal maupun eksternal.

Menurut Emron (2016) beberapa karakteristik dari pemimpin transformational yaitu:

- 1) Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan atau memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasikan dengan baik kepada anggotanya.
- 2) Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasinya, serta kepeduliannya terhadap lingkungan dan kenyamanan kerja.
- 3) Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota dan tujuan-tujuan positif dan mengajaknya menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan pendekatan yang menyenangkan, serta anggota menerima dan menyadari manfaat bagi pribadi dan organisasi.
- 4) Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan menyudutkan yang lain. Peluang untuk itu tidak ditoleransi. Potensi keretakan tim ia satukan dan sinergikan menjadi kekuatan perbedaan dan keyakinan.

Menurut Bass dan Avolio (dalam Robbins, 2016) menjelaskan bahwa ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- 1) *Idealized Influence* (Kharisma), yaitu pemimpin memberikan misi dan visi dalam menanamkan rasa bangga dan memperoleh rasa patuh dan kepercayaan.
- 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif), yaitu pemimpin memberikan ide-ide dan harapan tinggi, mengupayakan hal positif serta memiliki

kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan dalam berbagai cara yang sederhana.

- 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), yaitu pemimpin mendorong kesadaran, kecerdasan dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.
- 4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu), yaitu pemimpin memberikan perhatian, mengarahkan, melatih, mengajak pegawai untuk mengembangkan kemampuan individu.

2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perilaku individu guru terhadap pekerjaannya yang menimbulkan perasaan senang atau sebaliknya. Semakin terpenuhi kepuasan kerja yang diterima akan meringankan tugas yang ada agar menghasilkan kinerja yang optimal. Menurut Hasibuan (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah mendorong sikap disiplin dan prestasi kerja dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Robbins (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perilaku umum manusia terhadap pekerjaan yang mendapatkan balas jasa dari hasil penilaian kerja, sehingga menimbulkan persepsi mereka tentang pekerjaan tersebut seperti bahagia atau tidak bahagia.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif atau menyenangkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman (Locke, 1976). Dalam pandangan Misener (1996), kepuasan kerja mengacu pada bagaimana hubungan guru dengan pekerjaan mereka di sebuah perusahaan dan mencakup aspek-aspek

tertentu dari kepuasan mengenai gaji, tunjangan, promosi, kondisi kerja, pengawasan, praktik organisasi dan hubungan dengan sesama guru.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah persepsi atau penilaian individu seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini menunjukkan seperti sikap positif atau negatif dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga kepuasan kerja yang terpenuhi akan mempengaruhi hasil kinerja guru di perusahaan.

Menurut Smith (1965) menjelaskan ada beberapa teori-teori tentang kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) Teori dua faktor (*Two Factor Theory*), Dalam teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Selain ini karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori:
 - a. *Satisfiers* atau motivator adalah situasi yang membuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility, advancement*.
 - b. *Dissatisfiers (Hygiene Factor)* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision, technical, salary, interpersonal, relation, working condition, job security and status*. Menurut teori ini perbaikan salary dan kondisi kerja tidak akan mengurangi ketidakpuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan kerja.

- 2) Teori keadilan (*Equity Theory*), Teori ini dikemukakan oleh Porter & Locke pada prinsipnya menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan seseorang tergantung pada adanya rasa keadilan atau tidak atas suatu situasi. Jadi perasaan adil atau tidak adil atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, atau sekantor, ataupun di tempat lain.
- 3) Teori Perbandingan Internasional (*Discrepancy Theory*), Teori ini dari Zaleznik berprinsip bahwa kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh seseorang merupakan hasil dari perbandingan akan diri sendiri dengan berbagai macam hal yang sudah didapatnya dari pekerjaan yang telah dijalannya dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dapat dirasakan oleh diri seseorang bilamana tidak terjadi perbedaan antara standar pribadi seseorang dengan yang telah didapatkan dari suatu pekerjaan, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh seorang bilamana terjadi suatu perbedaan antara standar pribadi seseorang dengan apa yang diperoleh dari suatu pekerjaan.

Menurut Sutrisno (2017) mengatakan bahwa faktor-faktor yang memberikan kepuasan sebagai berikut:

- 1) Faktor Individu, seperti umur, kesehatan, motif, kepribadian, dan harapan.
- 2) Faktor Sosial, seperti hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan masyarakat.

- 3) Faktor Penting dalam Pekerjaan, seperti gaji, pengawasan, keamanan dan kenyamanan kerja, iklim kerja, dan kesempatan untuk maju.

Menurut Robbins (2016) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri), yaitu kepuasan pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, tidak merasa bosan dan kesempatan belajar.
- 2) *Salary* (Gaji), yaitu sejumlah imbalan jasa yang diterima oleh pegawai menjadi penilaian untuk kepuasan.
- 3) *Promotion* (Promosi), yaitu kesempatan untuk berkembang secara kemampuan dan memperluas keahlian dalam kemajuan organisasi dan kepuasan pegawai selama bekerja.
- 4) *Supervision* (Pengawasan), yaitu seseorang yang memiliki wewenang untuk mengatur dan mempengaruhi dalam pelaksanaan kerja.
- 5) *Work Partner* (Rekan Kerja), yaitu hubungan kelompok kerja yang dapat bekerjasama dalam tim sebagai bentuk dukungan, kenyamanan, motivasi dan saling bantu pada anggota individu.

2.3 Kinerja Guru

Menurut Ojokuku dkk. (2013), kinerja organisasi mengacu pada hasil dari suatu organisasi atau keluaran aktual dari suatu organisasi, yang dapat dinilai terhadap keluaran, tujuan, dan sasaran yang diharapkan. Guru memiliki tugas utama dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan

melakukan evaluasi pada siswa sehingga dapat dikatakan sebagai pendidik yang profesional (Priansa, 2017).

Menurut Hasibuan (2017) bahwa Kinerja adalah hasil yang diperoleh seseorang individu dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya atas kemampuan, pengalaman, keterampilan, tanggung jawab dengan waktu yang ditetapkan. Sedangkan Menurut Priansa (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai guru disekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Menurut Jackson dan Mathis (2016) mengatakan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang mempengaruhi seberapa banyak pegawai memberikan kontribusi kepada organisasi sebagai bentuk perbaikan kinerja agar individu dan kelompok saling meningkatkan upaya kinerja organisasi sekolah.

Dalam penelitian Supardi (2016), berpendapat bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang dimiliki setiap seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab pada siswa yang telah dibimbingnya dengan meningkatkan prestasi atau hasil belajar para siswa.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah sebuah prestasi atau hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang guru ketika

melaksanakan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan, kecakapan, pengalaman, kesanggupan, dan sesuai dengan kompetensi keguruan sebagai pembimbing dalam kegiatan pembelajaran.

Menurut Jackson dan Mathis (2016) menjelaskan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja guru sebagai berikut:

- 1) Kemampuan (*Ability*), yaitu suatu kapasitas bakat dan minat yang dimiliki individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan yang diberikan.
- 2) Usaha (*Effort*), yaitu suatu tindakan yang dilakukan untuk kegiatan organisasi agar aman dan efisien.
- 3) Dukungan (*Support*), yaitu dukungan yang diterima dari organisasi berupa pelatihan, peralatan, motivasi, dan rekan kerja yang produktif.

Sedangkan Menurut Kasmir (2016) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja Guru sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan Keahlian, yaitu *skill* yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 2) Pengetahuan, yaitu setiap individu memiliki pengetahuan berbeda untuk memudahkan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Kepribadian, yaitu karakteristik yang dimiliki setiap individu dengan kepribadian berbeda-beda dengan satu dan lainnya. Contohnya memiliki kesadaran dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya.

- 4) Motivasi, yaitu dorongan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang berasal dari diri sendiri atau dorongan dari luar seperti rekan kerja, dan lainnya.
- 5) Komitmen, yaitu kepatuhan Guru dalam melaksanakan kebijakan perusahaan agar berusaha bekerja secara maksimal/
- 6) Budaya Organisasi, yaitu kebiasaan atau norma yang dimiliki organisasi yang berlaku secara umum dan harus dipatuhi.
- 7) Kepuasan Kerja, yaitu persepsi yang dirasakan Guru seperti senang atau suka terhadap pekerjaannya. Contoh fasilitas, kompensasi, dan lainnya.

Menurut *Georgia Department of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (2008). Alat penilaian kemampuan guru, sebagai berikut:

- 1) Rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), yaitu sebagai tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru dalam menguasai bahan materi.
- 2) Prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), yaitu kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan pendidikan dengan adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media, sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran.

- 3) Hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*), yaitu evaluasi penilaian hasil belajar sebagai kegiatan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan menjadi 4 kompetensi utama sebagai berikut:

- 1) Kompetensi Pedagogik, yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional, dan intelektual. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena siswa memiliki karakter, sifat, dan interest yang berbeda.
- 2) Kepribadian, yaitu Pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa.
- 3) Sosial, yaitu guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif dalam kehidupan sehari-hari.
- 4) Profesional, yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian dilakukan oleh Ardiaz (2017) adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dimediasi kepuasan kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Kanca Malang Marthadinata. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Path Analyze dengan menggunakan software SPSS. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh dalam memberikan kontribusi terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Kepemimpinan yang tepat dan baik oleh manajemen akan memberi dampak terhadap kinerja guru dan kepuasan kerja.

Selanjutnya penelitian oleh Hilton *et al.* (2021) juga membahas mengenai dimensi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini menemukan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara baik akan memotivasi Guru untuk meningkatkan tingkat kepuasan mereka dan meningkatkan kinerja organisasi.

Kemudian penelitian oleh Sudibjo dkk. (2021) adalah bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap persepsi kinerja guru di SMP dan SMA. Data penelitian yang diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode PLS-SEM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMP dan SMA XYZ. Variabel kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, namun

sebaliknya kepuasan kerja tidak berhasil memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja guru.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Hasil
<i>Ardiaz, Fian</i>	<i>pengaruh motivasi kerja dan gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja guru dimediasi kepuasan kerja</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dalam memberikan kontribusi terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja guru.
<i>Sam Kris Hilton, Wonder Madilo, Fred Awaah and Helen Arkorful</i>	<i>Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction</i>	Temuan menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara baik akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan tingkat kepuasan mereka dan meningkatkan kinerja organisasi.
<i>Niko Sudibjo & Aluysius Songky Ananta</i>	<i>Peran kepuasan kerja sebagai mediator keadilan organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru</i>	Variabel kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru.

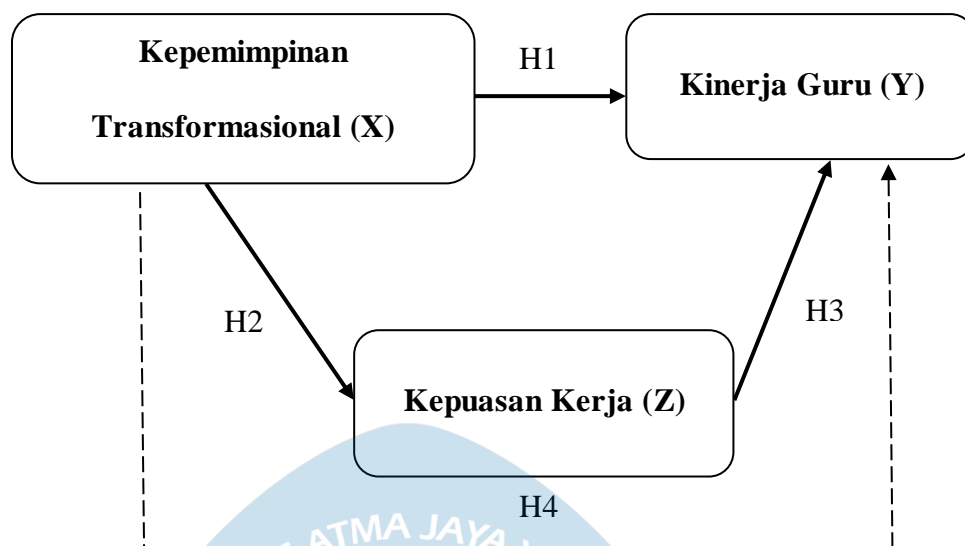
2.5 Kerangka Penelitian

Peningkatan kinerja guru akan tercapai jika pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik yang akan berdampak pada kepuasan kerja guru. Tuntutan untuk terus berinovasi di dalam organisasi menjadi topik yang

hangat untuk terus dibicarakan. Gaya kepemimpinan dinilai sebagai sumber utama terjadinya perubahan organisasi dimana kinerja menjadi sorotan utama atas dampak dari gaya yang diterapkan oleh pemimpinnya.

Menurut Bass (dalam Nawawi 2012) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara – cara tertentu. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya memberikan motivasi kepada bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja (Puni et al., 2018). Tingkat kepuasan guru berbeda pada setiap individu. Semakin tinggi kepuasan seseorang dapat diartikan bahwa semakin banyak aspek kebutuhan yang terpenuhi (Anggraeni dan, Sentosa 2013). Kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja (Pitts, 2014). Guru yang merasa puas dalam bekerja akan memberikan kinerja yang baik bagi organisasi. Berdasarkan pemaparan teori pada paragraf sebelumnya, maka kerangka penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual, 2022

2.6 Hipotesis

Pemimpin memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja guru. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi bawahan untuk turut serta dalam melakukan perubahan dalam tubuh organisasi. Pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik akan membantu bawahan untuk terus berkembang. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hilton *et al.* (2021) membuktikan bahwa pemimpin akan memberikan motivasi kepada bawahan sekaligus meningkatkan kepercayaan diri mereka untuk menciptakan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, tinjauan pustaka dan kerangka pikiran yang telah diuraikan maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Kepemimpinan transformasional menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Gaya kepemimpinan transformasional akan memperhatikan hubungan antara atasan dan bawahan supaya terbentuk situasi kerja yang harmonis. Penelitian yang dilakukan oleh Hilton *et al.* (2021) mendapati bahwa kecenderungan pemimpin yang akrab dengan bawahan seperti sikap ramah, simpati, dan dapat memperjuangkan kepentingan bawahan akan memberikan rasa nyaman. Sudut pandang kepemimpinan transformasional akan melihat posisi bawahan sama antara satu dengan yang lainnya, yang menandakan bahwa semua bawahan memiliki kesempatan yang sama dalam berinspirasi. Bawahan akan merasa mendapatkan keadilan dalam bekerja. Sikap pemimpin yang memberikan apresiasi kepada bawahan ini akan membentuk perasaan puas dalam bekerja. Berdasarkan uraian tersebut, penulis mengajukan hipotesis kedua dalam penelitian ini sebagai berikut :

H₂ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Menurut Robbins (2016), kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh banyak indikator, termasuk *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri), *Salary* (Gaji), *Promotion* (Promosi), *Supervision* (Pengawasan), dan *Work Partner* (Rekan Kerja). Kepuasan

kerja merupakan hasil emosional yang positif atas apa yang mereka dapat dari pekerjaan. Guru yang merasa puas dalam bekerja akan menghasilkan *output* peningkatan kinerja berkelanjutan. Kinerja yang baik akan di dapat jika guru merasa puas dengan pekerjaan mereka. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis ketiga dari penelitian ini adalah :

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Berdasarkan uraian di atas, jelas bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja (Puni et al., 2018). Kepuasan kerja pada gilirannya berpengaruh pada kinerja guru (Pitts, 2014), sehingga memenuhi syarat ketat untuk kemungkinan efek mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara dimensi kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Berdasarkan uraian di atas penulis mengajukan hipotesis keempat yaitu :

H₄ : kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Lokasi Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini adalah penelitian pendekatan metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017) Penelitian kuantitatif adalah metode yang bersifat objektif dan ilmiah dengan data diperoleh dari angka nilai atau pernyataan, yang diukur dengan analisis statistik. Penelitian ini berdasarkan penelitian lapangan yang akan dilakukan observasi dan menyebarkan kuesioner kepada responden. Objek penelitian ini dilakukan terhadap guru di SMK N 1 Gombang, Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah. Populasi dari penelitian ini adalah guru di SMK N 1 Gombang yang berjumlah 87 guru.

3.2 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Dalam penelitian Kerlinger (2004) menyatakan bahwa populasi merupakan semua anggota kelompok orang, kejadian, atau objek yang telah dirumuskan secara jelas. Populasi dalam penelitian ini adalah guru di SMK N 1 Gombang yang berjumlah 87 guru.

Tabel 3. 1 Jumlah Guru SMK N 1 Gombong Tahun 2023

No.	Status Guru	Jumlah
1	PNS	50
2	PPPK	26
3	GTT	11
Total		87

b. Sampel

Dalam penelitian Margono (2004) menyatakan bahwa sampel adalah sebagai bagian dari populasi, sebagai contoh (monster) yang diambil dengan menggunakan cara-cara tertentu. Margono menyatakan bahwa sampel dalam suatu penelitian timbul disebabkan hal berikut:

1. Peneliti bermaksud mereduksi objek penelitian sebagai akibat dari besarnya jumlah populasi, sehingga harus meneliti sebagian saja.
2. Penelitian bermaksud mengadakan generalisasi dari hasil-hasil penelitiannya, dalam arti mengenakan kesimpulan-kesimpulan kepada objek, gejala, atau kejadian yang lebih luas.

Pada penelitian ini, peneliti dalam mengambil sampel menggunakan metode *non probability*. Teknik *non probability* merupakan teknik yang probabilitas

pemilihannya tidak diketahui dan responden dipilih secara *non random*. Dalam penentuan sampel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah metode *purposive sampling*. Menurut (Sekaran & Bougie, 2017) *purposive sampling* merupakan pengambilan sampel yang terbatas pada jenis orang tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan. Pada penelitian, rumus slovin biasa digunakan untuk menghitung dan menentukan sampel yang tepat dalam sebuah penelitian. Sampel penelitian sendiri merupakan gambaran umum mengenai populasi yang mampu mewakili populasi yang diamati.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

Secara matematis, rumus slovin ditulis dengan $n = N / (1 + (N \times e^2))$. Dalam rumus tersebut, terlihat unsur-unsur rumus seperti n , N , dan e . Berikut adalah penjelasannya:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = Persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir; $e = 5\%$ atau sebesar 0,05.

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 87 guru. Namun jumlah guru yang memiliki kriteria sebagai responden adalah guru dengan status PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang berjumlah **50**. Guru dengan status PNS dipilih sebagai responden karena guru Pegawai Negeri Sipil dijamin oleh pemerintah dari

segi gaji, tunjangan, dan masa jabatan yang lebih lama. Guru dengan status PNS memiliki *job security* yang lebih baik kerana posisi mereka dijamin oleh pemerintah. Dengan penghasilan yang stabil PNS dapat memenuhi kebutuhan mereka. Kebutuhan yang terpenuhi akan memberikan rasa puas dalam bekerja. Perasaan nyaman dalam bekerja akan meningkatkan produktivitas dan peningkatan kinerja guru. Pada akhirnya PNS memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja. Maka untuk mengetahui sampel penelitian, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{50}{1 + 50(0,05)^2}$$

$$n = 33,33$$

Berdasarkan perhitungan diatas sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini di sesuaikan menjadi sebanyak **34** guru atau sekitar 68% dari seluruh total guru.

3.3 Sumber Data

Data merupakan kumpulan informasi yang dicari sebagai bahan data objek yang akan digunakan oleh peneliti. Adapun kebutuhan penelitian ini dengan menggunakan data primer. Data Primer, adalah data yang bersumber dari kuesioner dengan cara menyebarkan kertas berisi tentang pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner dengan pertanyaan atau pernyataan tertulis yang telah disajikan oleh peneliti, kemudian responden menjawab sesuai dengan tujuan penelitian.

Dalam melaksanakan kegiatan penelitian dan pengumpulan data harus menentukan teknik yang akan digunakan yaitu teknik menyebarkan kuesioner untuk memperoleh data pengujian ini. Menurut Sugiyono (2019) skala *likert* adalah skala pengukuran untuk persepsi manusia atau kelompok organisasi di sosial. Skala ini digunakan untuk penilaian riset dan survey. Adapun skala pengukuran yang diberikan skor nilai sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Pengukuran Skala Likert

Skala Likert	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Mulyatiningsih (2012)

3.5 Instrumen Penelitian

Terdapat 4 bagian dalam instrumen penelitian berupa kuesioner yang akan disebarakan kepada responden. Kuesioner telah dimodifikasi untuk menyesuaikan responden tanpa menghilangkan inti dari kuesioner.

a. Data Demografi

Pada bagian instrumen ini terdapat beberapa data identitas responden, yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, serta lama kerja.

b. Kuesioner Kepemimpinan Transformasional

Kuesioner untuk dimensi kepemimpinan transformasional berisi item yang diadaptasi dari MLQ milik Bass & Avolio (2004) diantaranya *Idealized influence*, *Intellectual stimulation*, *Inspirational motivation*, dan *Individualized consideration*. Skala yang digunakan untuk pengukuran variabel adalah skala likert. Contoh pernyataan : “Kepala sekolah saya menyarankan cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan saya.”

c. Kuesioner Kepuasan Kerja

Kuesioner untuk dimensi kepuasan kerja dikembangkan dari penelitian Weiss et al., (1977) dengan dimensi variabel yang diuji menggunakan skala likert. Contoh : “Saya merasa nyaman dengan kondisi kerja saya.”

d. Kuesioner Kinerja

Bagian keempat dari kuesioner ini berisikan pertanyaan yang diadaptasi dari Koopmans (2013) “*Development of an individual work performance questionnaire*”, dengan dimensi *contextual performance*. Dimensi ini dianggap sebagai perilaku yang berkontribusi untuk efektivitas organisasi

dan mempengaruhi konteks kerja psikologis, sosial, dan organisasi (Noor, 2020). *Contextual performance* memunculkan perilaku seperti dedikasi, inisiatif, dan membantu orang lain yang akan meningkatkan iklim organisasi. Dalam pengukurannya, menggunakan skala likert. Contoh :
 “Saya dapat memenuhi tanggung jawab saya”

3.6 Metode Pengujian Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji valid atau tidaknya suatu kuesioner jika dijadikan sebuah pernyataan instrumen penelitian. Teknik uji yang digunakan adalah teknik korelasi melalui koefisien korelasi. Jika koefisien korelasi positif, maka item tersebut dinyatakan valid sedangkan jika negatif maka item tersebut tidak valid dari kuesioner akan diganti. Syarat minimum untuk dinyatakan suatu item instrumen valid adalah dengan nilai standar validitas $\geq 0,3$. Pada penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner sebagai pengumpulan data, kuesioner yang disusun harus mengukur apa yang ingin diukurnya. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel untuk *degree of freedom* $d(f)=n-k$ dengan alpha 0,5. Setelah uji selesai dilakukan, selanjutnya dilakukan langkah perbandingan terhadap nilai r hitung dengan nilai r_{tabel} dengan derajat bebas $(n - 2)$. Berikut kriteria instrumen dinyatakan valid:

- a. Jika nilai r hitung $> 0,3$ dengan ini pernyataan dapat dinyatakan valid
- b. jika nilai r hitung $< 0,3$ maka dinyatakan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur dan mengetahui hasil kuesioner dari responden yang berdasarkan indikator variabel. Uji reliabilitas dilakukan ketika telah memenuhi uji validitas berdasarkan dari pertanyaan-pertanyaan yang telah di uji. Dalam penelitian ini untuk menetapkan kuesioner reliabel atau tidak reliabel maka menggunakan *cronbach alpha*. *Cronbach alpha* merupakan alat ukur konsistensi internal, yaitu bagaimana mempererat hubungan suatu *set item* adalah sebagai sebuah kesatuan konsep. Menurut Suryani (2017) angka *cronbach alpha* pada kisaran 0,70 adalah dapat diterima, adapun diatas 0,60 dikatakan baik, maka dari itu kriteria kuesioner yang dinyatakan reliabel jika *cronbach alpha* $> 0,60$ dan tidak reliabel jika sama dengan atau $< 0,60$.

3.7 Metode Analisis Data

Data yang akan dikumpulkan menggunakan program SPSS. Berikut alat pengukuran analisis data yang menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) untuk menganalisis kriteria hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.

a. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa ada maksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sudaryono, 2017). Pada penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk mengklasifikasikan nilai pada jawaban yang diberikan oleh responden dari hasil kuesioner yang sudah dibagikan. Dalam penelitian ini peneliti sudah menentukan skala interval untuk penilaian dengan skor 5 yang

terdiri dari skor 1 untuk Sangat Tidak Setuju (STS), skor 2 untuk Tidak Setuju (TS), skor 3 untuk Netral (N), skor 4 untuk Setuju (S), dan skor 5 untuk Sangat Setuju (SS). Skor 1 sebagai nilai terendah dan skor 5 sebagai nilai tertinggi. Untuk mencari rata-rata menggunakan rumus:

rentang skor= (nilai tertinggi-nilai terendah)/ (jumlah nilai)

rentang skor= $(5-1)/5=0,8$

Setelah nilai rata-rata diketahui maka tahapan selanjutnya yang akan dilakukan adalah menentukan skala interval rata-rata yang telah ditentukan sebagai berikut:

Tabel 3. 3 Klasifikasi Mean

No	Nilai rata-rata	Interval rata-rata
A.	1,00 – 1,80	Sangat rendah
B.	1,81 – 2,60	Rendah
C.	2,61 – 3,40	Cukup tinggi
D.	3,41 – 4,20	Tinggi
E.	4,21 – 5,00	Sangat tinggi

b. Analisis Regresi Sederhana

Menurut Ghozali (2018) Analisis regresi linier sederhana adalah hubungan secara linear antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Analisis regresi sederhana dapat digunakan untuk mengetahui arah dari hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, apakah memiliki hubungan positif

atau negatif serta untuk memprediksi nilai dari variabel terikat apabila nilai variabel bebas mengalami kenaikan ataupun penurunan. Pada regresi sederhana biasanya data yang digunakan memiliki skala interval atau rasio.

Rumus regresi linear sederhana sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen (variabel terikat)

X = Variabel independent (variabel bebas)

a = Konstanta (nilai dari Y apabila X = 0)

b = Koefisien regresi (pengaruh positif atau negatif)

c. Analisis Regresi Berganda

Regresi linear berganda merupakan model regresi yang melibatkan lebih dari satu variabel independen. Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Berdasarkan Persamaan model regresi pertama sebagai berikut $Z = \rho ZX_1 + e_1$, maka model dasar yang dapat digunakan pada persamaan regresi linear berganda yaitu: $Z = b_0 + b_1 X_1 + e$. Kemudian Persamaan model regresi kedua sebagai berikut: $Y = \rho YX_1 + \rho ZX + e_2$, maka $Y = c_0 + c_1 X_1 + c_2 Z + e$.

Dimana:

Y = Kinerja Guru

Z = Kepuasan Kerja

X1 = Kepemimpinan Transformasional

b & c = Konstanta

b_1 b_2 = Koefisien Regresi

e = Kesalahan Residual (*Error*)

d. Uji F (Simultan)

Menurut Ghozali (2018) statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen/bebas dihitung dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Untuk mengetahui berpengaruh atau tidaknya variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui dengan cara melihat p value pada uji F. Apabila p value $< \alpha$ 0,05 berarti masing-masing variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.

e. Uji t (Parsial)

Pengujian secara parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas X_1 dan X_2 secara parsial terhadap variabel terikat Y , apakah berpengaruh secara signifikan atau tidak (Ghozali, 2018). Pengujian melalui uji t dengan t hitung dan t tabel pada $\alpha = 0,05$ ditentukan dengan $\infty = df_2$ (n-k). Besarnya tingkat signifikan masing-masing variabel dapat diketahui dengan cara melihat p value pada uji t, apabila p value $< \alpha$ 0.05 berarti masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

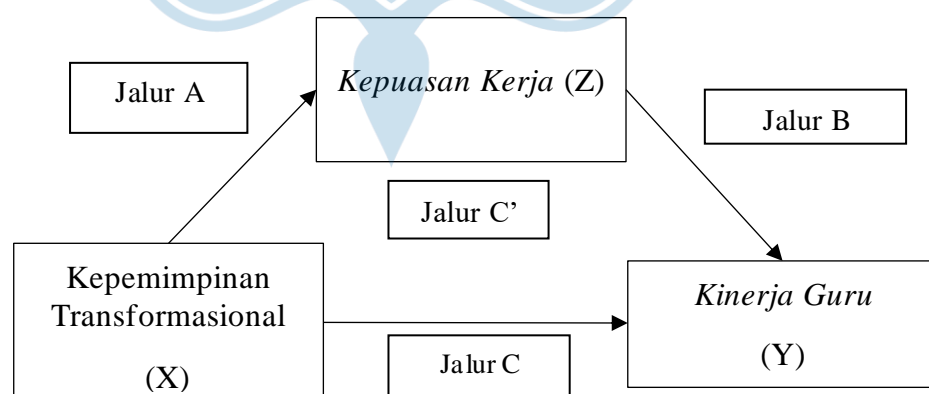
f. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan seberapa besar kemampuan model dalam mengetahui persentase antara variabel terikat dengan variabel bebas (Ghozali, 2018). Dengan nilai antara nol dan satu. Semakin mendekati 1 semakin

baik. Nilai R^2 yang kecil artinya kemampuan variabel dalam menjelaskan terbatas, nilai yang mendekati 1 artinya model tersebut dalam menjelaskan perbedaan variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat). Semakin besar nilai Adjusted koefisien determinasi, maka variabel independen mampu memprediksi variasi variabel dependen.

g. Analisis Mediasi

Baron dan Kenny (1986) mengemukakan bahwa suatu variabel dapat disebut sebagai variabel intervening apabila variabel tersebut turut memberi pengaruh antara hubungan variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini, uji mediasi digunakan untuk membuktikan bagaimana peran dukungan pemimpin sebagai variabel mediator dapat memediasi hubungan antara variabel independen kepuasan kerja dan variabel dependen loyalitas karyawan. Model dari analisis dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Model Diagram Analisis Mediasi Baron & Kenny

Kemudian, terdapat 3 kriteria untuk menentukan ada dan tidaknya suatu pengaruh mediasi dalam hubungan antar variabel menurut Baron dan Kenny (1986), diantaranya:

1. Pada persamaan pertama, pengaruh variabel independen terhadap variabel mediator harus signifikan
2. Pada persamaan kedua, pengaruh variabel mediator terhadap variabel dependen harus signifikan
3. Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen harus signifikan.

Tahapan penelitian regresi menurut Baron dan Kenny terdapat 4 langkah yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Melakukan regresi variabel independen terhadap variabel dependen

Pada persamaan regresi, variabel Y atau dependen digunakan sebagai kriteria dan X atau independen sebagai prediktor (estimasi dan *test path c*). Tahap ini dilakukan untuk menentukan apakah terdapat efek yang memungkinkan untuk dimediasi. Rumus dari langkah pertama dapat dilihat sebagai berikut:

$$Y = B_0 + bX + e$$

2. Melakukan regresi variabel independen terhadap variabel mediasi yang menghasilkan nilai estimasi predictor

Pada tahap ini, variabel M atau Mediator digunakan sebagai kriteria variabel dan variabel independen digunakan sebagai prediktor (estimasi dan *test path a*). Pada dasarnya, variabel mediator diperlakukan seolah-olah sebagai variabel hasil. Rumus dari analisis mediasi langkah kedua adalah sebagai berikut:

$$M = B_0 + B_1X + e$$

3. Melakukan regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen yang menghasilkan nilai predictor

Pada tahap ini dinyatakan bahwa variabel mediator berpengaruh terhadap hasil variabel. Variabel Y digunakan sebagai kriteria variabel, kemudian variabel X dan M digunakan sebagai prediktor (estimasi dan *test path b*). Variabel kausal X menyebabkan mediator dan hasil dapat memungkinkan berkorelasi sehingga tahap ini saja tidak cukup untuk menentukan korelasi mediator dengan hasil. Untuk itu, dalam menetapkan efek pada mediator, variabel kausal harus tetap dikontrol. Rumus untuk tahap ketiga adalah sebagai berikut:

$$Y = B_0 + B_1M + e$$

4. Melakukan regresi variabel independen dan mediasi sebagai prediktor terhadap variabel dependen.

Variabel M dapat dikatakan memediasi hubungan antara X dan Y apabila efek dari X pada Y mengontrol M (*path c'*) berada di angka 0. Efek dalam langkah 3 dan 4 diestimasi menggunakan persamaan yang sama. Rumus dari tahap keempat adalah sebagai berikut:

$$Y = B_0 + B_1X + B_2M + e$$

Berdasarkan teori Baron dan Kenny (1986), nilai dari *direct effect* berkurang dan model dari penelitian tersebut dikatakan sebagai *partial mediation* apabila nilai *p* tetap signifikan. Sedangkan apabila variabel mediator dimasukkan, model mediasi dapat menjadi *perfect* apabila nilai signifikansi *p* menjadi tidak signifikan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan dibahas mengenai hasil pengujian instrumen validitas dan reliabilitas, profil responden, hasil dari pengolahan analisis data (Statistik deskriptif, statistik regresi linier berganda, uji F, dan uji t), dan hasil dari penelitian beserta pembahasan dari data yang telah diperoleh peneliti.

4.1 Pengujian Instrumen

4.1.1 Uji Validitas

Uji Validitas digunakan sebagai alat ukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pernyataan yang ada pada kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. aplikasi yang digunakan untuk mengukur validitas menggunakan Software SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versi 26. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilainya positif (+) maka pernyataan tersebut dinyatakan valid (Sugiono,2016). Hasil dari pengujian dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4. 1 Hasil Uji Validitas

Variabel	No	Kode Item	R hitung	R tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	1	X.1	0,393	0,3291	VALID
	2	X.2	0,473	0,3291	VALID
	3	X.3	0,626	0,3291	VALID
	4	X.4	0,454	0,3291	VALID
	5	X.5	0,403	0,3291	VALID
	6	X.6	0,384	0,3291	VALID
	7	X.7	0,604	0,3291	VALID
	8	X.8	0,440	0,3291	VALID
	9	X.9	0,451	0,3291	VALID

Variabel	No	Kode Item	R hitung	R tabel	Keterangan
	10	X.10	0,640	0,3291	VALID
	11	X.11	0,479	0,3291	VALID
	12	X.12	0,317	0,3291	TIDAK VALID
	13	X.13	0,534	0,3291	VALID
	14	X.14	0,437	0,3291	VALID
	15	X.15	0,658	0,3291	VALID
	16	X.16	0,509	0,3291	VALID
	17	X.17	0,478	0,3291	VALID
	18	X.18	0,252	0,3291	TIDAK VALID
	19	X.19	0,543	0,3291	VALID
	20	X.20	0,687	0,3291	VALID
Kepuasan kerja	1	Z.1	0,406	0,3291	VALID
	2	Z.2	0,431	0,3291	VALID
	3	Z.3	0,507	0,3291	VALID
	4	Z.4	0,477	0,3291	VALID
	5	Z.5	0,635	0,3291	VALID
	6	Z.6	0,441	0,3291	VALID
	7	Z.7	0,582	0,3291	VALID
	8	Z.8	0,309	0,3291	TIDAK VALID
	9	Z.9	0,485	0,3291	VALID
Kinerja Guru	1	Y.1	0,632	0,3291	VALID
	2	Y.2	0,418	0,3291	VALID
	3	Y.3	0,725	0,3291	VALID
	4	Y.4	0,776	0,3291	VALID
	5	Y.5	0,736	0,3291	VALID
	6	Y.6	0,655	0,3291	VALID
	7	Y.7	0,213	0,3291	TIDAK VALID
	8	Y.8	0,365	0,3291	VALID
	9	Y.9	0,501	0,3291	VALID
	10	Y.10	0,606	0,3291	VALID
	11	Y.11	0,116	0,3291	TIDAK VALID
	12	Y.12	0,488	0,3291	VALID
	13	Y.13	0,611	0,3291	VALID
	14	Y.14	0,400	0,3291	VALID
	15	Y.15	0,388	0,3291	VALID
	16	Y.16	0,716	0,3291	VALID

Sumber: Pengolahan data primer, 2023

Pada Tabel 4.1 menunjukkan hasil dari uji Validitas dari masing-masing item kuesioner. Hasil dari uji Validitas pada variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja guru menunjukkan semua item

kecuali item nomor X.12, X.18, Y.7, Y.11, dan Z.8 memiliki nilai korelasi yang lebih besar dari r tabel dengan tingkat $\alpha = 0,05\%$ dan dengan 36 responden maka nilai r tabel lebih besar dari 0,3338, sehingga pernyataan yang diajukan dinyatakan valid dan layak dianalisis. Sedangkan item yang berada di bawah r tabel akan dihapus karena tidak memenuhi syarat pengujian validitas.

4.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat ukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel, suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap pernyataan yang diberikan konsisten (dapat dipercaya). Pengukuran reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pengukuran *Alpha Cronbach* (Sugiyono 2019). Sebuah kuesioner dikatakan reliabel jika nilai koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* $> 0,60$.

Tabel 4. 2 Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Koefisien Cronbach's Alpha	Limit of Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,879	0,60	Reliabel
Kepuasan kerja	0,806	0,60	Reliabel
Kinerja Guru	0,874	0,60	Reliabel

Tabel 4.2 menunjukkan dari hasil Uji reliabilitas dari masing-masing item kuesioner. Hasil dari uji reliabilitas pada variabel kreativitas Guru, kepuasan kerja, dan kinerja guru menunjukkan semua variabel memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* $> 0,06$. Maka dapat disimpulkan semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

4.2 Profil Responden

Dalam penelitian yang dilakukan di SMK N 1 Gombang terdapat 45 orang sebagai responden dalam penelitian ini. Karakteristik responden yang telah ditanyakan merupakan jenis kelamin, usia, lama bekerja di perusahaan, dan jenis pekerjaan. Penjabaran dari keempat item tersebut sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Karakteristik responden

Kategori		Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	27	60.00%
	Perempuan	18	40.00%
Usia	21 - 30	2	4.44%
	31 - 40	16	35.56%
	41 - 50	10	22.22%
	Diatas 50	17	37.78%
Lama Bekerja	1 - 5	4	8.89%
	6 -10	6	13.33%
	11 -15	11	24.44%
	16 - 20	11	24.44%
	Di atas 21	13	28.89%
Pendidikan Terakhir	D1 / Setara	1	2.22%
	D2 / Setara	1	2.22%
	D3 / Setara	-	-
	S1 / D4 / Setara	30	66.67%
	S2 / Setara	13	28.89%
	S3 / Setara	-	-

Sumber: Pengolahan data, 2023

Berdasarkan dari tabel 4.3 dapat dilihat mayoritas dari responden dalam penelitian ini merupakan laki-laki dengan nilai persentase 60%. Usia yang mendominasi dalam penelitian ini merupakan responden yang berada di rentang usia 31-40 tahun dengan nilai persentase sebesar 35,56%. Lama bekerja responden di sekolah dalam penelitian ini didominasi dengan Guru lama yang sudah bekerja lebih dari 21 tahun dengan nilai presentasi sebesar 28,89%, untuk pendidikan

terakhir yang mendominasi dalam penelitian ini adalah S1/D4/Setara dengan nilai persentase sebesar 66,67%.

4.3 Statistik Deskriptif variabel

Statistik deskriptif merupakan gambaran terhadap masalah yang diteliti dalam sebuah penelitian melalui data yang telah dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner. Hasil dari perhitungan menampilkan nilai mean dari setiap item pernyataan. Berikut adalah hasil uji statistik deskriptif dari setiap item pernyataan dari setiap variabel penelitian ini:

Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Variabel	Item	Mean	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	X.1	4.20	Sangat Tinggi
	X.2	4.00	Tinggi
	X.3	4.33	Sangat Tinggi
	X.4	4.09	Tinggi
	X.5	4.07	Tinggi
	X.6	4.24	Sangat Tinggi
	X.7	4.18	Tinggi
	X.8	4.16	Tinggi
	X.9	3.98	Tinggi
	X.10	4.00	Tinggi
	X.11	4.02	Tinggi
	X.13	4.13	Tinggi
	X.14	4.07	Tinggi
	X.15	4.18	Tinggi
	X.16	4.09	Tinggi
	X.17	3.98	Tinggi
	X.19	4.22	Sangat Tinggi
	X.20	4.04	Tinggi
	Total	4.10	Tinggi

Sumber: Pengolahan data, 2023

Berdasarkan tabel 4.4 nilai tertinggi pada variabel kepemimpinan transformasional ada pada pernyataan nomor 3 atau X3 yaitu “*Saya sangat menghargai kepala sekolah saya*” dengan nilai rata-rata 4,33 dan termasuk kategori sangat tinggi. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin langsung dari para guru sangat dihargai dan menjadi panutan bagi para guru.

Nilai terendah pada variabel kepemimpinan transformasional terdapat pada pernyataan nomor 9 dan 17 atau X9 dan X17 yaitu “*Kepala sekolah saya selalu memeriksa kembali dan mempertimbangkan jika terdapat pertanyaan - pertanyaan kritis*” dan “*Kepala sekolah saya meluangkan waktu untuk melatih dan membimbing para guru*” dengan nilai rata-rata 3,98 dan termasuk kategori tinggi. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah menerima pendapat dengan meninjau kembali pertanyaan-pertanyaan kritis dari para guru, Kepala Sekolah juga dapat meluangkan waktu dalam melatih dan membimbing para guru.

Dalam tabel 4.4 secara keseluruhan kepemimpinan transformasional didapatkan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,10 yang masuk kedalam golongan Tinggi. Dalam variabel kepemimpinan transformasional secara keseluruhan memiliki kepemimpinan transformasional dalam organisasi yang cukup tinggi pada guru sehingga mampu memecahkan permasalahan di dalam pekerjaan serta kepemimpinan yang optimal secara transformasional yang akan meningkatkan kinerja para guru di sekolah.

Tabel 4. 5 Hasil Statistik Deskriptif Variabel Kinerja guru

Variabel	Item	Mean	Keterangan
Kinerja guru	Y.1	4.18	Tinggi
	Y.2	4.27	Sangat Tinggi
	Y.3	4.09	Tinggi
	Y.4	4.02	Tinggi
	Y.5	4.00	Tinggi
	Y.6	4.09	Tinggi
	Y.8	4.18	Tinggi
	Y.9	4.07	Tinggi
	Y.10	4.00	Tinggi
	Y.12	4.31	Sangat Tinggi
	Y.13	4.22	Sangat Tinggi
	Y.14	3.84	Tinggi
	Y.15	3.96	Tinggi
	Y.16	4.00	Tinggi
	Total	4.11	Tinggi

Sumber: Pengolahan data, 2023

Berdasarkan tabel 4.5 nilai tertinggi untuk variabel kinerja guru terdapat pada pernyataan 12 atau Y12 yaitu “*Saya memintabantuan bila diperlukan*” dengan nilai 4,31. Hal ini berarti para guru sering meminta bantuan kepada rekan kerja lain jika memiliki masalah dalam pekerjaannya jika diperlukan.

Nilai terendah pada variabel kinerja guru terdapat pada nomor 14 atau Y14 yaitu “*Saya melakukan tugas kerja yang menantang, jika tersedia.*” dengan nilai 3,84 dengan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tidak semua Guru SMK N 1 Gombong dapat memiliki etos kerja yang tinggi dengan menunjukkan ketertarikan pada pekerjaan yang menantang.

Dalam tabel 4.5 secara keseluruhan variabel kinerja guru didapatkan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,11 yang termasuk dalam kategori tinggi. Secara keseluruhan guru dalam sekolah tersebut memiliki kinerja guru untuk

bekerja cukup tinggi, sehingga Guru memberikan hasil yang maksimal pada pekerjaan yang dimilikinya.

Tabel 4. 6 Hasil statistik deskriptif Kepuasan kerja

Variabel	Item	Mean	Keterangan
Kepuasan kerja	Z.1	4.38	Sangat Tinggi
	Z.2	4.29	Sangat Tinggi
	Z.3	4.02	Tinggi
	Z.4	4.16	Tinggi
	Z.5	4.11	Tinggi
	Z.6	4.00	Tinggi
	Z.7	4.01	Tinggi
	Z.9	4.33	Sangat Tinggi
	Total	4.16	Tinggi

Sumber: Pengolahan data, 2023

Nilai tertinggi untuk variabel kepuasan kerja ada pada pernyataan nomor 1 atau Z.1 yaitu “Saya merasa mapan dengan pekerjaan saya” dengan nilai rata-rata 4,38 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini berarti guru merasa mapan dengan pekerjaan yang dimiliki karena merupakan ASN yang bekerja dengan gaji dari pemerintah.

Berdasarkan tabel 4.6 nilai terendah pada variabel kepuasan kerja ada pada pernyataan nomor 6 atau Z.6 yaitu “*Saya memiliki kesempatan untuk memberi tahu orang lain apa yang harus dilakukan*” dengan nilai rata-rata 4,00. Hal ini menunjukkan bahwa tidak keseluruhan Guru memiliki kesempatan dalam membantu rekan kerja yang lain.

Dalam tabel 4.6 secara keseluruhan variabel kepuasan kerja didapat nilai rata-rata jawaban seluruh responden sebesar 4,16 yang masuk kedalam kategori

tinggi, artinya semua Guru dalam sekolah sudah memiliki kepuasan kerja yang tinggi dalam sekolah, Guru merasa nyaman dan puas dengan pekerjaan yang dimilikinya saat ini.

4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja guru

Penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja guru SMK N 1 Gombong. Berikut hasil pengujian dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 7 Uji Regresi Sederhana Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja guru

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std.Error	Beta		
Konstanta	31,583	9,147		3,453	0,001
Kepemimpinan Transformasional	0,347	0,123	0,393	2,807	0,007
R-square	0,155				
F-hitung	7,877				
Sig.	0,007				

Sumber: Pengolahan data, 2023

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan nilai *R-square* sebesar 0,155 atau 15,5%. Hal tersebut dapat disimpulkan 15,5% variasi variabel kinerja guru dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional, dan sisanya sebesar 84,5% dijelaskan oleh variabel lain. Hasil nilai F-hitung sebesar $7,877 > 3,126$ dengan probabilitas $0,007 < 0,05$ menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru.

Hasil uji t yang diperoleh variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai sebesar 3,453 dengan tingkat signifikansi $0,007 < 0,05$. Nilai

beta pada *Standardized Coefficients* memiliki nilai sebesar 0,393 maka dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja guru.

Berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan H1 yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru guru SMK N 1 Gombong **terbukti**.

4.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja SMK N 1 Gombong. Berikut hasil pengujian dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 8 Uji Regresi Sederhana Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Variabel	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig
	B	Std.Error	Beta		
Konstanta	13,717	7,106		1,930	0,060
Kepemimpinan Transformasional	0,265	0,096	0,388	2,758	0,009
<i>R-square</i>				0,150	
F-hitung				7,604	
Sig.				0,009	

Sumber: Pengolahan data, 2023

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan nilai *R-square* sebesar 0,150 atau 15,0%. Hal tersebut dapat disimpulkan 15,0% variasi variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional, dan sisanya 85% dijelaskan oleh variabel lain. Hasil nilai F hitung sebesar $7,604 > 3,162$ dengan nilai

probabilitas $0,009 < 0,05$ menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil uji t yang diperoleh variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai sebesar 2,758 dengan tingkat signifikansi $0,009 < 0,05$. Nilai beta *standardized coefficients* memiliki nilai sebesar 0,388 maka dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan H2 yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja Guru SMK N 1 Gombang **terbukti**.

4.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMK N 1 Gombang. Berikut hasil pengujian dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 9 Uji Regresi Sederhana Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Variabel	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig
	B	Std.Error	Beta		
Konstanta	37,529	5,840		6,426	0,000
Kepuasan Kerja	0,592	0,175	0,458	3,382	0,002
R-square	0,210				
F-hitung	11,438				
Sig.	0,002				

Sumber: Pengolahan data, 2023

Berdasarkan tabel 4.9 menunjukkan nilai *R-square* sebesar 0,210 atau 21,0%. Hal tersebut dapat disimpulkan 21,0% variasi variabel kinerja guru dipengaruhi oleh variabel kepuasan kerja, dan sisanya 79,0% dijelaskan oleh variabel lain. Hasil nilai *F* hitung sebesar $11,438 > 3,162$ dengan nilai probabilitas $0,002 < 0,05$ menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

Hasil uji *t* yang diperoleh variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai sebesar 3,382 dengan nilai signifikan $0,002 < 0,05$. Nilai beta *standardized coefficients* memiliki nilai sebesar 0,458 maka dapat disimpulkan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja guru.

Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan H3 yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru SMK N 1 Gombong **terbukti**.

4.7 Peran Kepuasan kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja guru

Penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana untuk mengetahui peran kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja SMK N 1 Gombong . Berikut hasil pengujian dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 10 Uji Regresi Linier Berganda Peran Kepuasan kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja guru

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	S.E	Beta		
Konstanta	25,211	8,998		2,802	0,008
Kepemimpinan Transformasional	0,224	,126	0,254	1,770	0,084
Kepuasan kerja	0,465	0,185	0,360	2,508	0,016
<i>Adj. R-square</i>	0,265				
F-hitung	7,568				
Sig.	0,002				

Sumber: Pengolahan data, 2023

Berdasarkan tabel 4.13, hasil uji t untuk variabel kepuasan kerja sebesar 2,508 dengan nilai signifikansi $0,016 < 0,05$. Hal ini menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru. Hasil uji t untuk variabel kepemimpinan transformasional sebesar 1,770 dengan nilai signifikansi $0,084 > 0,05$. Hal ini menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Nilai *Adj. R Square* yang diperoleh sebesar 0,265 atau 26,5%. Hal tersebut dapat disimpulkan 26,5% variasi variabel kinerja guru dijelaskan oleh Kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional, serta sisanya sebesar 73,5% dijelaskan oleh variabel lain.

4.8 Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui pengaruh dukungan pemimpin sebagai mediator kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. Uji Mediasi dilakukan menggunakan pendekatan Baron & Kenny.

Tabel 4. 11 Hasil Analisis Mediasi

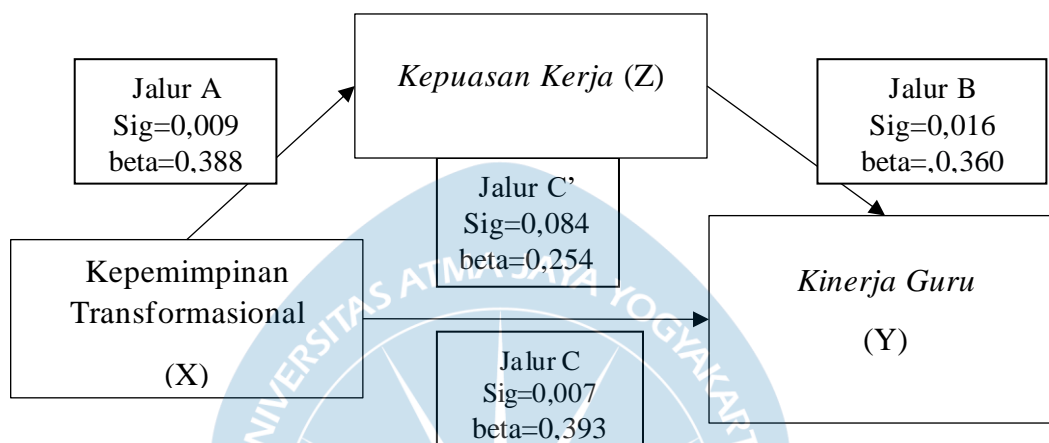
Regresi	Variabel Independen	Variabel dependen	Koefisien Regresi (Beta)	Jalur	Prob/Sig	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	0,388	a	0,009	Signifikan
2	Kepuasan Kerja	Kinerja Guru	0,360	b	0,016	Signifikan
3	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Guru	0,393	c	0,007	Signifikan
4	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Guru	0,254	c'	0,084	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer yang diolah SPSS, 2023

Hasil dari analisis pada tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang memiliki nilai probabilitas $0,009 < 0,05$ dengan nilai koefisien regresi (beta) sebesar 0,388 (positif) yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja guru yang memiliki nilai probabilitas $0,016 < 0,05$ dengan nilai koefisien regresi (beta) sebesar 0,360 (positif) yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Kemudian, hasil dari analisis regresi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru memiliki nilai probabilitas $0,007 < 0,05$ dengan nilai koefisien regresi (beta) sebesar 0,393 (positif), sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

Hasil analisis regresi berganda pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru tidak signifikan dengan nilai probabilitas $0,084 > 0,05$ dan koefisien regresi (beta) sebesar 0,254 (positif). Berdasarkan hasil tersebut

menunjukkan kepuasan kerja memediasi secara sempurna hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Terdapat 4 syarat menurut Baron & Kenny (1986) yang harus dipenuhi untuk membuktikan adanya suatu mediasi, diantaranya:



Gambar 4. 1 Analisis Jalur

1. Hasil analisis jalur a signifikan
2. Hasil analisis jalur b signifikan
3. Hasil analisis jalur c signifikan
4. Jika c signifikan dan c' menjadi tidak signifikan, maka M dinyatakan memediasi sempurna hubungan X terhadap Y. Jika c signifikan dan c' tetap signifikan, maka M dinyatakan memediasi parsial hubungan X terhadap Y.

Berdasarkan syarat-syarat tersebut, dapat dilihat bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dikarenakan pada jalur c' variabel kepuasan kerja sebagai mediator tidak signifikan yang sebelumnya pada jalur c signifikan, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa **H4 terbukti.**

4.9 Pembahasan

Pada dasarnya, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Penelitian terdahulu oleh Hilton et al. (2021) memilih karyawan dari beberapa bank komersial yang terletak di Ghana. Pada penelitian ini, peneliti memilih guru yang bekerja di SMK N 1 Gombang. Pembahasan dari hasil uji hipotesis yang telah dilakukan untuk menjawab pertanyaan dalam penelitian ini akan dibahas sebagai berikut:

4.9.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru pada guru SMK N 1 Gombang. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan (Hilton et al, 2021). Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Ardiaz (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pada guru SMK N 1 Gombang, semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional pada pemimpin sekolah maka kinerja guru akan meningkat.

Penemuan dalam penelitian ini sejalan dengan pandangan Khalili (2017) yang menyatakan pemimpin mempunyai efek kuat terhadap perilaku dan hasil kinerja di

instansi. Bahwasanya pemimpin mempunyai peran penting dalam pembentukan perilaku positif di organisasi. Kepemimpinan transformasional di dalam sekolah dapat mendorong nilai, keyakinan, dan tanggung jawab para guru di sekolah. Dengan melakukan pendekatan kepemimpinan transformasional, kepala pimpinan dapat mempengaruhi tiga keterikatan psikologis, seperti identifikasi pribadi, identifikasi sosial, dan internalisasi nilai (Park et al, 2013). Identifikasi pribadi berarti bahwa pengikut mengidentifikasi siapa pemimpin mereka. Melalui identifikasi sosial, pengikut mengkategorisasikan diri sebagai kelompok dan membedakan mereka dari kelompok lain. Para pengikut merasakan “kebersamaan” melalui identifikasi sosial tersebut, sehingga para pengikut terlibat dalam internalisasi nilai dan menggabungkan nilai-nilai pemimpinnya di dalam diri mereka sendiri. Dengan adanya pengaruh dari pemimpin tersebut dalam sekolah dapat menimbulkan perilaku positif yang dapat meningkatkan kinerja di dalam sekolah dan berdampak positif pada kinerja dari guru di sekolah itu sendiri.

4.9.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil dalam penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pada guru SMK N 1 Gombong. Hasil tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hilton et al (2021) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan pada karyawan. Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Ardiaz (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh cukup besar terhadap kepuasan dari para karyawan di sekolah. Hal ini menunjukkan kepemimpinan

transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai atau guru, semakin baik kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pemimpin maka semakin baik pula kepuasan yang dimiliki oleh para guru.

Hasil ini juga sependapat dengan teori Mahmudi (2010), yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan salah satunya adalah faktor kepemimpinan. Pemimpin akan memberikan dorongan, semangat, arahan serta dukungan secara penuh kepada bawahannya sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja karena mendapat dorongan dari atasan. Berpengaruhnya kepemimpinan transformasional dikarenakan kepemimpinan merupakan proses kegiatan mempengaruhi, menyakinkan, mendorong, dan menggerakkan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan suatu pekerjaan sesuai kesadaran yang muncul dalam dirinya tanpa ada paksaan dalam melaksanakannya, sehingga tercapai hasil yang maksimal. Kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin transformasional bersifat tegas, jujur, demokratis, fleksibel, rasionalitas dan obyektif terhadap karyawan. Sedangkan dalam penelitian ini pimpinan mendapatkan kepercayaan dan dikagumi oleh pegawainya. Sehingga kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan akan berdampak terhadap kepuasan para guru.

4.9.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil penelitian ini mendapatkan hasil berupa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru SMKN 1 Gombong. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hilton et al

(2021) yang menyebutkan kinerja guru dipengaruhi oleh kepuasan kerja dari para guru. Adapun penelitian lain menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari kepuasan kerja dengan kinerja dari para guru (Rahmasari & Hastuti, 2023). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wolomasi et al. (2019) bahwa kepuasan kerja signifikan positif berpengaruh terhadap kinerja guru. Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja yang dimiliki para guru, artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki oleh para guru maka kinerja yang dihasilkan akan meningkat begitu pula sebaliknya.

Hal ini sesuai dengan Luthans (2006; dalam Mutuami, 2017) kepuasan kerja guru dapat dilihat dari pekerjaan itu sendiri, atasan, teman kerja, promosi, dan gaji atau upah. Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keterampilan yang dimiliki, melakukan pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan khusus dapat mengurangi atau meningkatkan perasaan puas dalam pekerjaan itu sendiri. Atasan dapat menghargai pekerjaan yang dilakukan oleh guru-guru serta dapat memberikan bimbingan kepada guru-guru atas pelaksanaan tugasnya. Teman kerja yang baik dapat membuat kinerja dalam melakukan pekerjaan semakin baik. Promosi yang berhubungan dengan peluang peningkatan karier dapat menjadi motivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya.

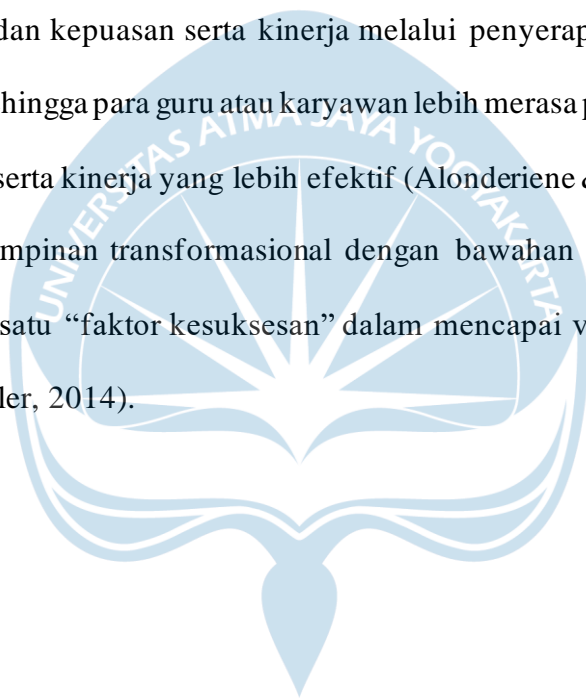
Adapun Sajuyigbe et al. (2013; dalam Hukubun et al., 2020) bahwa penghargaan sebagai sistem yang memberikan kontribusi terhadap kinerja yang berasal dari sekolah akan membuat para guru merasa dihargai dan puas dengan lingkungan maupun pekerjaan yang dimiliki, sehingga meningkatkan usaha dan

kinerja. Hal ini juga ditegaskan oleh Gouillart dan Kelly (2006; dalam Wijayanti & Prabu, 2016) bahwa penghargaan yang diperoleh atau diharapkan akan diperoleh sebagai konsekuensi dari apa yang mereka kerjakan akan berdampak pada kepuasan dari para karyawan terhadap pekerjaan yang dimiliki sehingga dapat memotivasi dan akan merubah perilaku guru terhadap kinerjanya.

4.9.4. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada guru SMK N 1 Gombang. Adanya peran mediasi kinerja guru dalam penelitian ini didukung dalam penelitian Hilton et al (2021) yang menunjukkan adanya peran kepuasan kerja dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja para karyawan, kepuasan menjadi faktor penting bagaimana para karyawan menilai gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan mereka. Dengan adanya kepuasan kerja para karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka lewat kepemimpinan transformasional para pemimpin. Adapun penelitian Wolomasi et al (2019) menyatakan bahwa atasan langsung atau kepala sekolah merupakan faktor kunci dalam membentuk kepuasan kerja terhadap kinerja pekerjaan guru. Perilaku kepala sekolah seperti itu sebagai upaya memenuhi tujuan sekolah, bekerja keras dan mendukung guru cenderung meningkatkan kepuasan kerja dan, dan meningkatkan kemauan guru untuk terus bekerja di sekolah masing-masing.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses dimana pemimpin menginspirasi para karyawan untuk menunjukkan kinerja menuju tingkat yang lebih tinggi dari yang diharapkan dan berpotensi melebihi kepentingan diri karyawan itu sendiri untuk mencapai visi bersama (Bass, 1990 dalam Gunawan, 2016). Seiring dengan kepemimpinan transformasional, banyak sekolah yang memilikinya aktif dalam manajemen pengetahuan untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan serta kinerja melalui penyerapan dan evaluasi yang lebih efektif sehingga para guru atau karyawan lebih merasa puas dengan pekerjaan yang dimiliki serta kinerja yang lebih efektif (Alonderiene & Majauskaite, 2016). Peran kepemimpinan transformasional dengan bawahan telah lama dianggap sebagai salah satu “faktor kesuksesan” dalam mencapai visi misi sekolah atau instansi (Mueller, 2014).



BAB V

PENUTUP

Pada bab ini membahas mengenai kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Dalam bab ini akan memaparkan implikasi manajerial yang akan diikuti dengan keterbatasan penelitian dan yang terakhir yaitu saran.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada bab sebelumnya, peneliti dapat memberikan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada guru SMK N 1 Gombong. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula perilaku kinerja guru yang dimunculkan oleh karyawan.
- b. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pada guru SMK N 1 Gombong. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dilakukan oleh karyawan.
- c. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru pada guru SMK N 1 Gombong. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula kinerja guru yang dihasilkan oleh guru.

- d. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada guru SMK N 1 Gombang. Hal ini menunjukkan adanya peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pada guru.

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil yang diperoleh pada penelitian ini, dapat membantu SMK N 1 Gombang untuk meningkatkan kinerja pada guru dalam rangka mencapai visi misi pendidikan. Berdasarkan hasil yang diperoleh pada penelitian ini, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja sehingga diharapkan pimpinan sekolah menyesuaikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan guru sehingga kinerja yang dimiliki para guru dapat meningkat. Hasil penelitian juga menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja yang artinya sekolah perlu untuk memperhatikan guru agar kepuasan kerja dapat meningkat, dengan memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja seperti gaya kepemimpinan, lingkungan pekerjaan, dan *reward* sekolah.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan, secara keseluruhan memiliki kepemimpinan transformasional di sekolah yang sangat tinggi pada guru sehingga mampu memecahkan permasalahan di dalam pekerjaan serta kepemimpinan yang optimal secara transformasional yang akan meningkatkan kinerja guru di sekolah. Berdasarkan hasil jawaban responden pada item 9 (X.9) dan Item 17 (X.17) menunjukkan bahwa kepala sekolah menerima pendapat dengan meninjau kembali pertanyaan-pertanyaan kritis dari para guru, Kepala Sekolah juga dapat meluangkan waktu dalam melatih dan membimbing

para guru. Namun berdasarkan hasil analisis deskriptif kedua item tersebut berada pada kategori tinggi sehingga perlu dipertahankan, pemimpin diharapkan membuka forum terbuka diantara para guru agar mendapatkan saran atau cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan yang dimiliki. Saran kedua kepada kepala sekolah agar memberikan pelatihan penggunaan teknologi atau aplikasi pendidikan karena dengan semakin cepatnya perkembangan teknologi dan aplikasi pendidikan diharapkan pelatihan ini dapat membantu peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan, secara keseluruhan Guru dalam sekolah tersebut memiliki kepuasan kerja dari pekerjaan yang dimiliki dengan kategori sangat tinggi, sehingga guru cukup puas dengan lingkungan pekerjaan dan situasi kerja yang dimiliki saat ini dikarenakan keseluruhan responden yang merupakan ASN adalah pekerjaan yang cukup mapan sehingga para guru wajib berpuas diri dengan pekerjaan yang dimiliki. Berdasarkan hasil jawaban berdasarkan kuesioner item 6 (Z.6) juga menunjukkan kategori tinggi sehingga perlu dipertahankan, hasil menunjukkan bahwa guru SMK N 1 Gombong memiliki kesempatan dalam membantu rekan kerja yang lain dengan memberitahu apa yang harus dilakukan dalam pekerjaan atau masalah yang dihadapi rekan kerja. Namun diharapkan kepala sekolah dapat menggabungkan pendapat antara pimpinan dan bawahan untuk mencapai tujuan sehendaknya atasan memberikan semangat kepada anggotanya sehingga dapat memberikan rasa puas dalam melaksanakan tugas, serta atasan memberikan perhatian untuk kebutuhan para gurunya.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan, secara keseluruhan guru dalam sekolah sudah memiliki kinerja guru yang tinggi dalam sekolah, hal ini membuktikan para guru di SMKN 1 Gembong melakukan pekerjaannya dengan efektif sehingga membantu visi misi sekolah dalam membentuk pendidikan siswa yang maksimal. Berdasarkan hasil jawaban pada item nomor 14 (Y.14) memiliki kategori tinggi sehingga menunjukkan para guru memiliki inisiatif yang besar dalam menyelesaikan pekerjaan yang menantang. Saran yang dapat dilakukan kepada pihak sekolah agar memberikan layanan keluhan dan saran untuk para guru sehingga dapat saling membantu pekerjaan rekan kerja lain yang dinilai sulit, sehingga inisiatif dari para guru dapat tersalurkan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini terdapat beberapa kekurangan dalam penulisan, keterbatasan penelitian yang dialami oleh peneliti sebagai berikut:

- a) Penelitian hanya melibatkan subjek dalam jumlah terbatas, yaitu 46 responden, sehingga hasil dari penelitian ini belum dapat digeneralisasikan pada subjek yang lebih luas.
- b) Masih terdapat kecenderungan responden dalam mengungkapkan pendapat yang hanya hal baik saja, maka ada kemungkinan bias.

5.4 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti akan menyampaikan beberapa saran yang mungkin dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya sebagai berikut:

- a) Untuk penelitian selanjutnya diharapkan peneliti dapat menambah jumlah sampel penelitian. Menambah jumlah sampel penelitian akan memberikan hasil yang lebih baik. Semakin banyak jumlah responden akan membuat hasil yang lebih akurat sehingga dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya.
- b) Untuk penelitian selanjutnya diharapkan peneliti dapat memperluas subjek penelitian, tidak hanya di satu sekolah tertentu namun menggeneralisasikan guru di satu daerah atau kota sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih luas dibandingkan penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Achua, C.F. And Lussier, R.N. (2013), *Effective Leadership*, (5th Ed.), South-Western Publishing, Cincinnati Oh.
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.
- Anggraeni, T. Elisabeth Cintya Santosa. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan kerja Guru. *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 10, 51–68.
- Ardiaz, F. (2017). Pengaruh Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan kerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(1). <https://doi.org/10.26905/jbm.v4i1.1713>
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual And Sampler Set. (3rd Ed.) Redwood City, Ca: Mind Garden.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of personality and Social Psychology*. 51(6), 1173-1182
- Danim, S. (2017). *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok*. Rineka Cipta.
- Deddy, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan kerja Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (Bpprd) Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu) Vol. 11 No. 01*, 171-185.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13 (1), 1-13.
- Emron Edison. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Ghozali, P. D. H. I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 25* (25th Ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, M., Nathania, F., & Widjaja, D. C. (2016). Pengaruh Kepemimpinan

Transformasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan di Labore Coffee & Eatery Malang. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 4(2), 473-483.

Handoko, T. H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bpfe.

Hasibuan, M. S. . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Bumi Aksara.

Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2021). Dimensions Of Transformational Leadership And Organizational Performance: The Mediating Effect Of Job Satisfaction. *Management Research Review*.

Hernawati, & Sudirman. (2020). Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Guru Sd Negeri Di Kecamatan Narmada. *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan*, 4(2), 32-37.

Hukubun, D. M., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2020). Pengaruh Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Karyawan Best Western Lagoon Manado. *Productivity*, 1(1), 84-88. Jackson Dan Mathis. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (1st Ed.)*. Salemba Empa.

Karakiliç, N. Y. (2019). Impacts Of Leadership Styles On Organizational Performance. *New Trends In Management Studies*, 2018, 99–114. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>

Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (1st Ed.)*. Pt.Rajagrafindo Persada.

Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004-1015.

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International journal of productivity and performance management*, 62(1), 6-28.

MAHMUDI, M. (2010). The Analysis of Entrepreneurial Leaders on Local Government Performance: Indonesian Evidence. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 13(3).

- Misener, T.R., Haddock, K.S., Gleaton, J.U. And Ajamieh, A.R.A. (1996),
 “Toward An International Measure Of Job Satisfaction”, *Nursing Research*,
 Vol. 45 No. 2, Pp. 87-91.
- Mueller J, 2014. A specific knowledge culture: Cultural antecedents for
 knowledge sharing between project teams.
European Management Journal. 32: 190–202.
- Mutuami, R. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap
 Kepuasan Kerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Cabang Padang Bulan.
 (Skripsi Sarjana, Universitas Muhammadiyah).
- Nawawi, H. (2017). *Perencanaan Sdm Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*.
 Ugm Press.
- Nawawi, H. (2012). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap
 Kinerja Guru Pada Pt Berau Coal Kabupaten Berau”. *Dalam Jurnal Eksis
 Riset*. Volume 8 No. 1. Hal 2001 – 2181 Kabupaten Berau : Politeknik
 Negeri Samarinda.
- Noor, J., & Mulyono, M. (2020). Pengaruh Motivasi, Dan Kepuasan kerja
 Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Di Kabupaten Lebak. *The Asia
 Pacific Journal Of Management Studies*, 7(1).
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2013). Impact Of Leadership
 Style On Organizational Performance: A Case Study Of Nigerian Banks.
American Journal Of Business And Management, 2(1), 202.
<https://doi.org/10.11634/216796061706212>
- Park, C. H., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2013). A missing link:
 psychological ownership as a mediator between transformational leadership
 and organizational citizenship behaviour. *Human Resource Development
 International*, 16(5), 558-574.
- Pitts, D.W. (2014), “Diversity Management, Job Satisfaction, And Performance:
 Evidence From Us Federal Agencies”, *Public Administration Review*, Vol.
 69 No. 2, Pp. 328-338.
- Prabu, A. S., & Wijayanti, D. T. (2016). Pengaruh penghargaan dan motivasi
 terhadap kinerja karyawan (studi pada divisi penjualan PT. United Motors

- Center Suzuki Ahmad Yani, Surabaya). *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(2), 104-117.
- Priansa, D. J. (2017). *Kinerja Dan Profesionalisme Guru*. Alfabeta.
- Puni, A., Mohammed, I. And Asamoah, E. (2018), “Transformational Leadership And Job Satisfaction: The Moderating Effect Of Contingent Reward”, *Leadership And Organization Development Journal*, Vol. 39 No. 4, Pp. 522-537.
- Purnawati, E., & Suparta. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota 55denpasar. *Jagadhita:Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(2), 36–54. <https://doi.org/10.22225/Jj.4.2.211.35-54>
- Ramadhan, A., & Wahyuni, P. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Pt. Telkom Telekomunikasi Riau Kepulauan-Batam. *Buletin Ekonomi: Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Akuntansi*, 17(1), 1. <https://doi.org/10.31315/Be.V17i1.5530>
- Rahmansyah, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di Sekolah. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan*, 3(3), 43-48.
- Rahmasari, V. D., & Hastuti, R. (2023). Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Guru Sma Dan Smk. *Provita Jurnal Psikologi Pendidikan*, 16 (1), 41-55.
- Robbins. (2016). *Human Resources Management* (16th Ed.). Salemba Empat.
- Sekaran, Uma Dan Roger Bougie, (2017), *Metode Penelitian Untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Edisi 6, Buku 1, Cetakan Kedua, Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610.
- Smith, P. C. (1965). *An Empirical Test Of The Herzberg Two-Factor Theory*. 6, 544–550.
- Sudaryono. (2017). *Metodologi Penelitian*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sudibjo, N., & Ananta, A. S. (2021). Peran Kepuasan kerja Sebagai Mediator Keadilan Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Manajemen Pendidikan*, 16(2), 113–127.

<https://doi.org/10.23917/jmp.v16i2.13818>

- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Pt Alfabet.
- Supardi, D. (2016). *Kinerja guru*. Rajawali Pers.
- Suryani, T. (2017). *Perilaku Konsumen: Implikasi Pada Strategi Pemasaran*. Graha Ilmu.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Trisnowati, W. M. (2020). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Terhadap Komitmen Dan Kinerja Guru. *Iqtishadequity Jurnal Manajemen, 1(2)*, 81–92. <https://doi.org/10.51804/iej.v1i2.544>
- Wijayanto, S., Abdullah, G., & Wuryandini, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 9(1)*, 54-63. [doi:https://doi.org/10.21831](https://doi.org/10.21831).
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1977). Minnesota Satisfaction Questionnaire--Short Form. *Educational And Psychological Measurement*.
- Wolomasi, A. K., Asaloei, S. I., & Werang, B. R. (2019). Job satisfaction and performance of elementary school teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education, 8(4)*, 575-580.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Skala Siap Sebar

Skala Kepemimpinan Transformasional (X)

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Kepala sekolah saya selalu bangga terhadap guru yang bekerja bersamanya					
2	Kepala sekolah selalu meninggalkan kepentingan pribadi untuk kebaikan para guru					
3	Saya sangat menghargai kepala sekolah saya					
4	Kepala sekolah menunjukkan kekuasaan dan kepercayaan diri dalam memimpin guru					
5	Kepala sekolah saya selalu membicarakan hal penting mengenai nilai-nilai dan keyakinan					
6	Kepala sekolah saya mengingatkan pentingnya memiliki fokus pada tujuan sekolah					
7	Kepala sekolah saya mempertimbangkan moral dan konsekuensi etika dari keputusan yang dibuat					
8	Kepala sekolah saya menekankan pentingnya menjalankan misi sekolah					
9	Kepala sekolah saya selalu memeriksa kembali dan mempertimbangkan jika terdapat pertanyaan- pertanyaan kritis					
10	Kepala sekolah saya mencari perspektif yang berbeda ketika memecahkan masalah					
11	Kepala sekolah saya mengajak guru untuk melihat permasalahan dari sudut pandang yang berbeda					
12	Kepala sekolah saya menyarankan cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan saya					

13	Kepala sekolah saya selalu berbicara secara optimis tentang masa depan					
14	Kepala sekolah saya selalu antusias tentang apa yang perlu dicapai					
15	Kepala sekolah saya menyampaikan visi dengan penuh keyakinan					
16	Kepala sekolah saya selalu mengekspresikan kepercayaan diri bahwa tujuan sekolah akan tercapai					
17	Kepala sekolah saya meluangkan waktu untuk melatih dan membimbing para guru					
18	Kepala sekolah saya memperlakukan setiap guru sebagai individu, bukan hanya anggota kelompok					
19	Kepala sekolah saya memahami bahwa setiap guru memiliki perbedaan kebutuhan, kemampuan dan pendapat					
20	Kepala sekolah saya membantu setiap guru untuk mengembangkan kelebihan mereka					

Skala Kepuasan kerja

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa mapan dengan pekerjaan saya.					
2	Saya merasa nyaman dengan kondisi kerja saya.					
3	Saya merasa diperhatikan Ketika melakukan pekerjaan yang bagus.					
4	Saya diberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan saya.					
5	Saya mempunyai kesempatan untuk mencoba suatu hal yang baru.					
6	Saya memiliki kesempatan untuk memberi tahu orang lain apa yang harus dilakukan.					
7	Saya merasa gaji yang didapat sepadan dengan apa yang saya lakukan.					
8	Kepala sekolah saya memberikan bantuan Ketika mendapatkan masalah yang sulit					
9	Saya memiliki hubungan yang baik dengan kepala sekolah.					

Skala Kinerja Guru (Y)

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya dapat memenuhi janji saya.					
2	Saya dapat memenuhi tanggung jawab saya.					
3	Kolaborasi dengan pihak lain berjalan dengan baik					
4	Orang lain memahami saya dengan baik, ketika saya mengatakan sesuatu kepada mereka.					

5	Saya memahami orang lain dengan baik, ketika mereka mengatakan sesuatu kepada saya					
6	Komunikasi dengan orang lain membuahkan hasil yang diinginkan.					
7	Saya menemukan ide-ide kreatif di tempat kerja.					
8	Saya berinisiatif ketika ada masalah yang harus diselesaikan.					
9	Saya mengambil inisiatif ketika sesuatu harus diatur.					
10	Saya memulai sendiri tugas baru, ketika tugas lama saya selesai.					
11	Saya meminta bantuan bila diperlukan.					
12	Saya terbuka terhadap kritik dengan pekerjaan saya.					
13	Saya mencoba belajar dari umpan balik yang saya dapatkan dari orang lain atas pekerjaan saya.					
14	Saya melakukan tugas kerja yang menantang, jika tersedia.					
15	Saya mengira bahwa orang lain merasa puas dengan hasil kerja Saya.					
16	Saya telah memperhitungkan keinginan orang lain dari pekerjaan Saya.					

Lampiran 2 Validitas dan Reliabilitas Skala

Skala Kepemimpinan Transformasional

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0

Excluded ^a	0	.0
Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.879	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4.0278	.77408	36
VAR00002	3.8333	.73679	36
VAR00003	4.3056	.62425	36
VAR00004	4.1944	.66845	36
VAR00005	3.6111	.68776	36
VAR00006	3.9722	.77408	36
VAR00007	4.0833	.69179	36
VAR00008	4.3889	.64488	36
VAR00009	4.2222	.76012	36
VAR00010	3.9722	.81015	36
VAR00011	4.1111	.78478	36
VAR00012	3.8056	.70991	36
VAR00013	4.2500	.60356	36
VAR00014	4.3611	.59295	36
VAR00015	4.3056	.62425	36
VAR00016	4.2500	.64918	36
VAR00017	3.6667	.71714	36
VAR00018	3.6111	.72812	36
VAR00019	3.7500	.76997	36
VAR00020	3.8611	.72320	36

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	76.5556	55.568	.393	.877
VAR00002	76.7500	54.993	.473	.874
VAR00003	76.2778	54.549	.626	.870
VAR00004	76.3889	55.730	.454	.875
VAR00005	76.9722	56.085	.403	.877
VAR00006	76.6111	55.673	.384	.878
VAR00007	76.5000	54.086	.604	.870
VAR00008	76.1944	56.047	.440	.875
VAR00009	76.3611	55.037	.451	.875
VAR00010	76.6111	52.530	.640	.868
VAR00011	76.4722	54.542	.479	.874
VAR00012	76.7778	56.806	.317	.879
VAR00013	76.3333	55.543	.534	.873
VAR00014	76.2222	56.463	.437	.875
VAR00015	76.2778	54.263	.658	.869
VAR00016	76.3333	55.371	.509	.873
VAR00017	76.9167	55.107	.478	.874
VAR00018	76.9722	57.399	.252	.882
VAR00019	76.8333	53.971	.543	.872
VAR00020	76.7222	52.949	.687	.867

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
80.5833	60.707	7.79148	20

Skala Kepuasan kerja

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

N	%

Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.782	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.4444	.80868	36
VAR00002	3.6389	.72320	36
VAR00003	3.6944	.70991	36
VAR00004	3.8611	.68255	36
VAR00005	4.1944	.70991	36
VAR00006	3.6667	.71714	36
VAR00007	3.4444	1.15745	36
VAR00008	3.6389	.76168	36
VAR00009	4.1944	.70991	36

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	30.3333	15.143	.406	.770
VAR00002	30.1389	15.380	.431	.766
VAR00003	30.0833	15.050	.507	.757
VAR00004	29.9167	15.336	.477	.761
VAR00005	29.5833	14.421	.635	.740
VAR00006	30.1111	15.359	.441	.765
VAR00007	30.3333	12.286	.582	.748

VAR00008	30.1389	15.894	.309	.783
VAR00009	29.5833	15.164	.485	.760

Skala Kinerja Guru

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.874	16

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4.2500	.60356	36
VAR00002	4.4167	.55420	36
VAR00003	4.0000	.63246	36
VAR00004	3.6944	.70991	36
VAR00005	3.6944	.66845	36
VAR00006	3.8333	.65465	36
VAR00007	3.8889	.62234	36

VAR00008	4.0000	.58554	36
VAR00009	3.6944	.62425	36
VAR00010	3.6111	.72812	36
VAR00011	4.3333	.53452	36
VAR00012	4.2222	.48469	36
VAR00013	4.2222	.54043	36
VAR00014	3.5000	.94112	36
VAR00015	3.5278	.94070	36
VAR00016	3.4722	.84468	36

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	58.1111	35.930	.632	.862
VAR00002	57.9444	37.711	.418	.870
VAR00003	58.3611	35.037	.725	.857
VAR00004	58.6667	33.943	.776	.854
VAR00005	58.6667	34.629	.736	.856
VAR00006	58.5278	35.342	.655	.860
VAR00007	58.4722	38.828	.213	.878
VAR00008	58.3611	37.894	.365	.872
VAR00009	58.6667	36.686	.501	.867
VAR00010	58.7500	35.107	.606	.862
VAR00011	58.0278	39.799	.116	.880
VAR00012	58.1389	37.723	.488	.868
VAR00013	58.1389	36.580	.611	.863
VAR00014	58.8611	35.494	.400	.875
VAR00015	58.8333	35.629	.388	.876
VAR00016	58.8889	33.187	.716	.856

Nama (optional)	Jenis kelamin	Usia (Tahun)	Pendidikan terakhir	Status	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X13	X14	X15	X16	X17
Subjek 1	Pria	Di atas 51	S1 / D4 / Setara	PNS	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Subjek 2	Wanita	31 - 40	D1 / Setara	PNS	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	2
Subjek 3	Pria	Di atas 51	S2 / Setara	PNS	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	3
Subjek 4	Wanita	31 - 40	S1 / D4 / Setara	PNS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Subjek 5	Pria	Di atas 51	S2 / Setara	PNS	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	4	2	4
Subjek 6	Wanita	31 - 40	S2 / Setara	PNS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
Subjek 7	Pria	Di atas 51	S1 / D4 / Setara	PNS	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4
Subjek 8	Wanita	31 - 40	S2 / Setara	PNS	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Subjek 9	Wanita	41 - 50	S1 / D4 / Setara	PNS	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4
Subjek 10	Wanita	41 - 50	S1 / D4 / Setara	PNS	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4
Subjek 11	Pria	Di atas 51	D2 / Setara	PNS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Subjek 12	Pria	Di atas 51	S1 / D4 / Setara	PNS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Subjek 13	Pria	31 - 40	S1 / D4 / Setara	PNS	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
Subjek 14	Pria	31 - 40	S1 / D4 / Setara	PNS	4	3	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3
Subjek 15	Pria	31 - 40	S1 / D4 / Setara	PNS	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4
Subjek 16	Pria	Di atas 51	S2 / Setara	PNS	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Subjek 17	Wanita	Di atas 51	S2 / Setara	PNS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Subjek 18	Wanita	31 - 40	S1 / D4 / Setara	PNS	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Subjek 19	Pria	Di atas 51	S1 / D4 / Setara	PNS	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Subjek 20	Pria	41 - 50; Di atas 51	S1 / D4 / Setara	PNS	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
Subjek 21	Wanita	21 - 30	S1 / D4 / Setara	PNS	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
Subjek 22	Pria	31 - 40	S1 / D4 / Setara	PNS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4

X19	X20	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z9	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y8	Y9	Y10	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16
4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	3	3	3
4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4

Lampiran 3 Uji SPSS Analisis Data

Hipotesis 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan Transformasional ^{a,b}		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.393 ^a	.155	.135	3.077

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	74.593	1	74.593	7.877	.007 ^b
	Residual	407.185	43	9.469		
	Total	481.778	44			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.583	9.147		3.453	.001

Kepemimpinan Transformasional	.347	.123	.393	2.807	.007
-------------------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Hipotesis 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan Transformasional ^a ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.388 ^a	.150	.131	2.391

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.465	1	43.465	7.604	.009 ^b
	Residual	245.779	43	5.716		
	Total	289.244	44			

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.717	7.106		1.930	.060

Kepemimpinan Transformasional	.265	.096	.388	2.758	.009
-------------------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja



Hipotesis 3

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	Kepuasan Kerja ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.458 ^a	.210	.192	2.975

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101.226	1	101.226	11.438	.002 ^b
	Residual	380.552	43	8.850		
	Total	481.778	44			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.529	5.840		6.426	.000
	Kepuasan Kerja	.592	.175	.458	3.382	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Hipotesis 4

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasion al ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.515 ^a	.265	.230	2.904

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	127.628	2	63.814	7.568	.002 ^b
	Residual	354.149	42	8.432		
	Total	481.778	44			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.211	8.998		2.802	.008

Kepemimpinan Transformasional	.224	.126	.254	1.770	.084
Kepuasan Kerja	.465	.185	.360	2.508	.016

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

