

LEADERSHIP  
JOB SATISFACTION

PERPUSTAKAAN - UNIVERSITAS AIRLANGGA

# DISERTASI

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA SERTA KINERJA GURU

(Studi Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri  
Di Kalimantan Timur)

Dis E, 19/20  
pal  
p.



YONATHAN PALINGGI



PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2008



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA  
SERTA KINERJA GURU**

**(Studi Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri  
Di Kalimantan Timur)**

**DISERTASI**

**Untuk memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Program Studi Ilmu Ekonomi  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

**Telah dipertahankan di hadapan  
Panitia Ujian Doktor Terbuka**

**Pada hari : Senin**

**Tanggal : 28 Juli 2008**

**Pukul 10.<sup>00</sup> WIB**

**Oleh :**

**YONATHAN PALINGGI  
NIM : 090515775 / D**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**DISERTASI INI TELAH DISETUJUI  
TANGGAL 04 AGUSTUS 2008**

Oleh :

Promotor,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Budiman Christiananta', written over a horizontal line.

**Prof. Budiman Christiananta, Drs., Ec., MA., Ph.D**  
**NIP. 130 206 173**

**Telah diuji Pada Ujian Tahap I (Tertutup)**

**Tanggal : 23 Juni 2008**

**PANITIA PENGUJI DISERTASI**

**Ketua : Prof. Dr. H. Effendie, S.E.**

**Anggota : 1. Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE**

**2. Prof. Budiman Christiananta, Drs., Ec., MA., Ph.D**

**3. Prof. Dr. H. Umar Nimran, MA**

**4. Prof. Dr. H. R.M. Andi Sularso,MS**

**5. Dr. Djoko Setyadi,MSc**

**6. Dr. Solimun, Ir.,MS**

**Ditetapkan dengan Surat Keputusan  
Rektor Universitas Airlangga  
Nomor : 5599/J03/PP/2008  
Tanggal 30 Juni 2008**



# UCAPAN TERIMA KASIH

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur yang tak terhingga penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat Rahmad dan Karunia-Nya, sehingga naskah disertasi yang berjudul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Serta Kinerja Guru (Studi pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur)”, ini dapat diselesaikan dan disusun dengan baik.

Disertasi ini dapat terselesaikan berkat bimbingan, bantuan, dorongan serta doa restu dari berbagai pihak. Oleh karena itu, perkenankanlah saya mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

**Prof. Dr. H. Imam Syakir,SE.** Guru Besar Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya selaku Promotor dan pendidik, walaupun kesibukannya begitu padat, tetapi masih meluangkan waktu untuk berdiskusi dengan penuh ketulusan, kesabaran, kearifan, memberikan dorongan, bimbingan dan arahan dengan penuh perhatian kepada penulis untuk segera menyelesaikan disertasi ini.

**Prof. Budiman Christiananta, Drs.,Ec.,MA.,Ph.D.** Guru Besar Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya selaku Ko-Promotor dan pendidik, walaupun kesibukannya begitu tinggi dan sangat padat namun dengan tetap penuh kearifan, ketulusan dan kesabaran selalu menyediakan waktunya untuk memberikan dorongan, bimbingan dan arahan serta koreksi dengan tingkat ketelitian yang begitu tinggi kepada saya sehingga dapat meningkatkan mutu disertasi ini.

**Prof. Dr. H. Fasich, Apt.** selaku Rektor dan **Prof. Dr. H. Puruhito, dr.** Mantan Rektor Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk mengikuti program Doktor dalam Bidang Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

**Prof. Dr. Hj. Sri Hayati, SH.MS.** selaku Direktur dan **Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr.** Mantan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, **Prof. Dr. Eddy Rahardjo, dr.Sp.Ank.IC.** Wakil Direktur I, **Prof. Dr. Tjiptohadi Sawaryuwono, Drs, Ak.,M.EC,PhD.** Wakil Direktur II beserta seluruh staf dan karyawan Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah memberikan bantuan, kesempatan dan fasilitas kepada penulis selama belajar di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

**Prof. Dr. H. Effendie,SE.** selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya yang dengan ketulusan, kedisiplinan yang tinggi dan kearifan dalam mengarahkan

penulis dalam mengikuti pendidikan Doktor pada program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

**Prof. Dr. IBM Santika, SE., Prof. Dr. H. Suroso Imam Zadjuli, SE., Prof. Dr. Laksamana, SE.Ak., Prof. Dr. Hj. Sri Maemunah Suharto, SE., Prof. V. Hengky Supit, SE., Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE., Prof. Budiman Christiananta, Drs., Ec., MA., Ph.D., Prof. Dr. H. Effendie, SE., Prof. Dr. H. Umar Nimran, MA., Prof. Dr. H. Sarmanu, drh, MSc., Prof. Dr. HM. Zainuddin, Apt., Prof. Dr. Sri Edi Swasono., Prof. Dr. Lasiyo, MA., Prof. Dr. Harry Susanto, SE, SU., Prof. Dr. HR. Andi Sularso, MS., Prof. Dr. Suharno, Dr. Djoko Setyadi, SE, M.Sc., dan Dr. Sri Wahyuni Astuti.** adalah para pengajar pada program Doktor Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, yang telah meletakkan dasar-dasar teoritis yang menjadi bekal penulis untuk memenuhi jenjang keilmuan yang lebih baik sampai pada akhir proses penulisan Disertasi ini.

**Dr. Solimun, Ir., MS.** selaku pembimbing dalam Metode Penelitian yang memberikan arahan terhadap penyusunan disertasi ini sehingga dapat tersusun berdasarkan nilai ilmiah.

**Prof. Dr. H. Syaukani, HR, SE., MM.** selaku Rektor, dan seluruh anggota Senat Universitas Kutai Kartanegara Tenggarong, yang telah memberikan kesempatan, dorongan dan motivasi untuk melanjutkan studi dan sekaligus memberikan Rekomendasi untuk mengikuti Pendidikan Doktor (S3) pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

**Seluruh teman-teman saya di Fakultas Ekonomi Universitas Kutai Kartanegara Tenggarong,** yang dengan sukarela ikut membantu dalam mengedarkan kuesioner, memberikan motivasi dan dorongan tersendiri dalam menyelesaikan disertasi ini.

**Kepada semua kepala SMKN di Kalimantan Timur** yang menjadi obyek dalam penelitian ini yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian, juga kepada seluruh Guru dan sekaligus Kepala Sekolah yang menjadi sampel dalam pengambilan data.

**Teman-teman kuliah Program S-3 angkatan 2005/2006 Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga,** serta semua pihak yang tidak dapat disebut satu persatu dan telah memberikan dukungan yang tulus demi terselesainya disertasi ini.

**Ayahanda Palinggi dan Ibunda Pasumbung (Almarhum)** yang penuh tanggung jawab telah mendidik, membesarkan, mendoakan, memberi semangat kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan setiap tahap dari proses pendidikan dan cita-cita.

**Bapak Mertua H. Mansyah (Almarhum) dan Ibu Mertua Hj. Sri Supinah (Almarhum)** yang semasa hidupnya tiada hentinya mendoakan dan memberikan dukungan untuk mengikuti proses pendidikan.



Istriku yang tercinta dan tersayang **Diah Ratnawati, SE** dan anakku yang tercinta dan tersayang **Yulianta, Dwi Saputra, Angga, Catur** yang dengan penuh pengertian, kesabaran memberikan semangat, dorongan dan doa selama dalam menempuh pendidikan sampai terselesaikannya Disertasi ini.

Sebagai akhir kata dalam kesempatan ini, saya memohon maaf atas segala kesalahan yang tidak disengaja dalam naskah Disertasi ini dan dengan rendah hati mohon kritik dan masukan demi lebih baiknya disertasi ini, semoga dapat bermanfaat baik kepada pihak-pihak yang berkepentingan, serta dapat menjadi sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan.

# RINGKASAN

## RINGKASAN

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Serta Kinerja Guru (Studi pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur)**

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah sumber daya manusianya. Keberhasilan diukur oleh kemampuan organisasi mencapai sasaran yang diharapkan. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh kemampuan pimpinan yang menjalankan organisasi tersebut, serta kemampuan bawahan yang mendukung atau membantu pimpinan dalam menjalankan organisasi.

Studi ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja serta kinerja guru pada sekolah menengah kejuruan negeri di Kalimantan Timur. Studi ini menggunakan variabel bebas adalah gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik; variabel antara adalah kepuasan kerja dan motivasi kerja; variabel terikat adalah kinerja guru.

Sampel dari studi ini adalah berjumlah 147 responden yang terdiri dari kepala sekolah dan guru pada 15 Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) di Kalimantan Timur. Data diperoleh melalui penyebaran dan pengumpulan kembali kuesioner dan kemudian di analisis dengan menggunakan model persamaan struktural dengan program AMOS 4.0.

Dari pembahasan setelah menguji pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja serta kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) di Kalimantan Timur, didapatkan hasil sebagai berikut :

Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan analisis koefisien jalur pengaruh langsung antar variabel kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dengan  $p$  Value  $< 0,05$ . Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan analisis koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan  $p$  Value  $< 0,05$ . Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan analisis koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan kharismatik terhadap kepuasan kerja dengan  $p$  Value  $< 0,05$ .



Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, dengan analisis koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja dengan  $p$  Value  $< 0,05$ . Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, dengan analisis koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dengan  $p$  Value  $< 0,05$ . Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, dengan analisis koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan kharismatik terhadap motivasi kerja dengan  $p$  Value  $< 0,05$ .

Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah berpengaruh secara non signifikan terhadap kinerja dengan analisis koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan transaksional terhadap kinerja dengan  $p$  Value  $> 0,05$ . Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dengan analisis koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan  $p$  Value  $< 0,05$ . Kepemimpinan kharismatik kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dengan analisis koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja dengan  $p$  Value  $< 0,05$ .

Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dengan analisis koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel kepuasan terhadap kinerja dengan  $p$  Value  $< 0,05$ . Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja dengan analisis koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dengan  $p$  Value  $< 0,05$ . Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dengan analisis koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja dengan  $p$  Value  $< 0,05$ .

## SUMMARY

### The influence of Headmaster's Leadership Style on the Satisfaction and Performance of Teacher In the State-Owned Vocational School in East Kalimantan

One of the factors determining the success or failure of an organization is its human resource. The success is measured by the ability of the organization to reach the target. The success of the organization is determined by the ability of the leader and the subordinates to support for executing the organization.

The purpose of this research was intended to examine and analyze the influence of the head master's leadership style, namely the transactional, the transformational and the charismatic leaderships on the job performance in vocational high school in East Kalimantan. This research used independent variable, leadership style, namely the transactional leadership and charismatic leadership. The variables were the job satisfaction and the job motivation, the dependent variable was teacher performance.

The sample were used 147 respondents consist of head master and teacher at is of vocational high school in East Kalimantan. The data was collected by distributing questionnaires and recollecting and analyzed by using Structural Equation Model by utilizing the program AMOS 4.0.

Based on the discussion after examined of the influence of the head master's leadership style, namely the transactional leadership, transformational leadership and the charismatic leadership on the job motivation and the teacher performance in vocational high school in East Kalimantan concluded below :

The head master of transactional leadership has significant influence on the job satisfaction to coefficient analysis of direct stripe between transactional leadership variable on the job satisfaction p value < 0,05. The head master of transformational leadership has significant influence on the job satisfaction to coefficient analysis of direct stripe between the transformational leadership variable on the job satisfaction p-value < 0,05. The head master of charismatic leadership has significant influence on the job satisfaction to coefficient analysis of direct stripe between the charismatic leadership variable on the job satisfaction p value < 0,05.

The head master of transactional leadership has significant influence on the job motivation to coefficient analysis of direct stripe between the transactional leadership variable on the job motivation p-

value  $< 0,05$ . The head master of transformational leadership has significant influence on the job motivation to coefficient analysis of direct stripe between the transformational leadership variable on the job motivation p value  $< 0,05$ . The head master of charismatic leadership has significant influence on the job motivation to coefficient analysis of direct stripe between the charismatic leadership variable on the job motivation p value  $< 0,05$ .

The head master of transactional leadership has significant influence on performance to coefficient analysis of direct stripe between the transactional leadership variable on the job performance p value  $> 0,05$ . The head master of transformational leadership has significant influence on performance to coefficient analysis of direct stripe between the transformational leadership variable on the job performance p value  $< 0,05$ . The head master of charismatic leadership has significant influence on performance to coefficient analysis of direct stripe between the charismatic leadership variable on the job performance p value  $< 0,05$ .

The job satisfaction has significant influence to coefficient analysis of direct stripe between the job satisfaction variable on the job performance p value  $< 0,05$ . The job satisfaction has significant influence on the job motivation to coefficient analysis of direct stripe between the job satisfaction variable on the job motivation p value  $< 0,05$ . The job motivation has significant influence on performance to coefficient analysis of direct stripe between the motivation variable on the job performance p value  $< 0,05$ .



# ABSTRACT

## ABSTRACT

The influence of Headmaster's Leadership Style on the Satisfaction and Performance of Teacher In the State-Owned Vocational School in East Kalimantan

**Background.** This research intended to asses what kind of leadership which must be performed by State-Owned Vocational School in East Kalimantan in connection with satisfaction and motivation performances as well as teacher's performances.

**Method.** This research was conducted at State-Owned Vocational School in East Kalimantan which covered 147 students are respondents. This research by utilizing Structural Equation Modeling (SEM), technique which was processed with AMOS program 4.0 to analyze some hypotheses.

Of the finding results, this research indicates that : 1) Transactional, Transformational and Charismatic leadership have significant and positive big influences on the performance and satisfaction. 2) Transactional leadership has non significant and positive influence on performance. 3) Transformational and Charismatic leadership have significant and positive influence on performance. 4) Satisfaction performance has positive and significant influence on performance. 5) Performance motivation has positive and significant influence on performance and motivation. 6) Motivation performance has positive and significant influence on performance.

**Conclusion.** This result of research was empirical date of the development of the theoretical of human resources and practice management.

**Key words :** Leadership style (Transactional leadership, transformational leadership, charismatic leadership) performance satisfaction, motivation and teacher's performance.



# DAFTAR ISI



## DAFTAR ISI

|  | Halaman   |
|--|-----------|
| Sampul Depan .....   | i         |
| Sampul Dalam.....  | ii        |
| Halaman Prasyarat Gelar .....                                | iii       |
| Lembar pengesahan .....                                      | iv        |
| Penetapan Panitia Penguji .....                              | v         |
| Ucapan Terima Kasih .....                                    | vi        |
| Ringkasan .....  | ix        |
| Summary .....  | xi        |
| Abstract.....  | xiii      |
| DAFTAR ISI .....   | xiv       |
| DAFTAR TABEL.....  | xvii      |
| DAFTAR GAMBAR .....  | xviii     |
| DAFTAR LAMPIRAN .....  | xix       |
| <b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>                                | <b>1</b>  |
| 1.1 Latar Belakang .....                                     | 1         |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                                     | 16        |
| 1.3 Tujuan Studi.....  | 18        |
| 1.4 Manfaat Studi .....                                      | 19        |
| <b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>                           | <b>21</b> |
| 2.1 Landasan Teori .....                                     | 21        |
| 2.1.1 Definisi Kepemimpinan .....                            | 26        |
| 2.1.2 Gaya Kepemimpinan .....                                | 32        |
| 2.1.2.1 Kepemimpinan Transaksional .....                     | 38        |
| 2.1.2.2 Kepemimpinan Transformasional.....                   | 48        |
| 2.1.2.3 Kepemimpinan Kharismatik .....                       | 55        |
| 2.1.3 Kepuasan Kerja .....                                   | 58        |
| 2.1.4 Motivasi Kerja .....                                   | 66        |
| 2.1.4.1 Teori Motivasi Kerja.....                            | 68        |
| 2.1.4.2 Manfaat Motivasi Kerja .....                         | 75        |
| 2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja ..... | 76        |
| 2.1.5 Kinerja .....  | 78        |
| 2.1.5.1 Pengertian Kinerja.....                              | 78        |
| 2.1.5.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....        | 85        |
| 2.1.5.3 Penggunaan Penilaian Kinerja Bagi Karyawan .....     | 87        |
| 2.2 Hasil-hasil Penelitian Sebelumnya .....                  | 91        |
| 2.2.1 Bass (1990b).....                                      | 91        |
| 2.2.2 Natsir (2004) .....                                    | 92        |
| 2.2.3 Masi <i>and</i> Cooke (2000) .....                     | 93        |
| 2.2.4 Deluga (1998).....                                     | 94        |
| 2.2.5 Koh <i>et al.</i> (1995).....                          | 94        |
| 2.2.6 Waldman <i>and</i> Yammarino (2001).....               | 95        |
| 2.2.7 Smith <i>and</i> Rupp (2000) .....                     | 96        |
| 2.2.8 Suharto (2005) .....                                   | 96        |
| 2.2.9 Ikhsan (2007) .....                                    | 97        |

|     |         |  |     |
|-----|---------|--|-----|
| BAB | 3       | KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....   | 98  |
|     | 3.1     | Kerangka Konseptual.....   | 98  |
|     | 3.2     | Hipotesis.....   | 107 |
| BAB | 4       | METODE PENELITIAN.....   | 109 |
|     | 4.1     | Rancangan Penelitian.....  | 109 |
|     | 4.2     | Populasi dan Teknik Penarikan Sampel.....  | 110 |
|     | 4.3     | Variabel Penelitian.....   | 112 |
|     | 4.3.1   | Klasifikasi Variabel.....  | 112 |
|     | 4.3.2   | Definisi Operasional Variabel.....   | 112 |
|     | 4.3.2.1 | Kepemimpinan Transaksional (X1).....   | 112 |
|     | 4.3.2.2 | Kepemimpinan Transformasional (X2).....  | 113 |
|     | 4.3.2.3 | Kepemimpinan Kharismatik (X3).....   | 114 |
|     | 4.3.2.4 | Kepuasan Guru (Y1).....  | 115 |
|     | 4.3.2.5 | Motivasi Kerja Guru (Y2).....  | 116 |
|     | 4.3.2.6 | Kinerja Guru (Y3).....   | 116 |
|     | 4.4     | Instrumen Penelitian.....  | 118 |
|     | 4.5     | Lokasi Penelitian.....   | 119 |
|     | 4.6     | Prosedur Penelitian.....   | 119 |
|     | 4.7     | Cara Pengelolaan dan Analisis Data.....  | 119 |
|     | 4.7.1   | Analisis <i>Factor Confirmatory</i> .....  | 120 |
|     | 4.7.2   | Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....                                      | 126 |
| BAB | 5       | ANALISIS HASIL STUDI.....  | 132 |
|     | 5.1     | Karakteristik Responden.....   | 132 |
|     | 5.2     | Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....  | 134 |
|     | 5.3     | Deskriptif Variabel Penelitian.....  | 135 |
|     | 5.4     | Hasil Pengujian Asumsi SEM.....  | 139 |
|     | 5.5     | Hasil Analisis SEM dan Pengujian Hipotesis.....  | 141 |
| BAB | 6       | PEMBAHASAN.....  | 148 |
|     | 6.1     | Deskripsi Hubungan Antar Variabel.....   | 148 |
|     | 6.2     | Deskripsi Dari Indikator Pengukur Variabel Laten.....  | 151 |
|     | 6.3     | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru.....    | 155 |
|     | 6.4     | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru..... | 157 |
|     | 6.5     | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru.....      | 159 |
|     | 6.6     | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru.....    | 160 |
|     | 6.7     | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru..... | 161 |
|     | 6.8     | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru.....      | 163 |
|     | 6.9     | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru.....           | 164 |
|     | 6.10    | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru.....        | 166 |
|     | 6.11    | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru.....             | 167 |

|   |            |
|---|------------|
| 6.12 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru .....        | 168        |
| 6.13 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru ..... | 169        |
| 6.14 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru .....        | 171        |
| 6.15 Keterbatasan Studi .....                                   | 172        |
| <b>BAB 7 PENUTUP</b> .....                                      | <b>174</b> |
| 7.1 Kesimpulan .....  | 174        |
| 7.2 Saran .....   | 178        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....                                     | <b>180</b> |
| <b>LAMPIRAN</b> .....   | <b>191</b> |

## DAFTAR TABEL

|  | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 2.1 Pedoman untuk kepemimpinan Transformasional.....   | 52      |
| Table 2.2 Perilaku Transformasional dan Transaksional.....   | 55      |
| Tabel 2.3 Pemimpin kharismatik yang etis dan tidak etis .....  | 57      |
| Tabel 4.1 Jumlah populasi dan besar sampel pada Masing-masing sekolah menengah kejuruan Negeri di Kalimantan Timur ..... | 111     |
| Tabel 4.2 Goodness of fit Index.....   | 129     |
| Tabel 5.1 Komposisi Umur Responden.....  | 132     |
| Tabel 5.2 Komposisi lama menjadi Guru Responden .....  | 133     |
| Tabel 5.3 Jenis Kelamin Responden .....  | 134     |
| Tabel 5.4 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....   | 134     |
| Tabel 5.5 Deskripsi variabel Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ ) ....   | 135     |
| Tabel 5.6 Deskripsi variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) .....   | 136     |
| Tabel 5.7 Deskripsi variabel Kepemimpinan Kharismatik ( $X_3$ ).....   | 137     |
| Tabel 5.8 Deskripsi variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ).....   | 137     |
| Tabel 5.9 Deskripsi variabel Motivasi Kerja ( $Y_2$ ).....   | 138     |
| Tabel 5.10 Deskripsi variabel Kinerja ( $Y_3$ ).....   | 139     |
| Tabel 5.11 Hasil Pengujian Asumsi Linieritas .....   | 140     |
| Tabel 5.12 Hasil Pengujian <i>Goodnes Of Fit Overall Model</i> Tahap Awal.....   | 141     |
| Tabel 5.13 Hasil Pengujian <i>Goodnes Of Fit Overall Model</i> Tahap Akhir .....   | 142     |
| Tabel 5.14 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Antar Variabel.....  | 143     |

## DAFTAR GAMBAR

|   | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 2.1 Proses Kepemimpinan .....  | 31      |
| Gambar 2.2 Modul jalur tujuan .....   | 43      |
| Gambar 2.3 Stimulasi jalur tujuan dan perilaku pemimpin Yang sesuai.....                | 44      |
| Gambar 2.4 Kepemimpinan Situasional .....   | 47      |
| Gambar 2.5 Motivasi sebagai pembangkit dorongan .....                                   | 67      |
| Gambar 2.6 Maslows Need Hierarchy .....   | 68      |
| Gambar 2.7 Istilah-istilah ekspektansi dipandang dari sudut Perspektif manajerial ..... | 73      |
| Gambar 2.8 Model ekspektansi .....  | 75      |
| Gambar 2.9 Ciri-ciri orang termotivasi .....  | 76      |
| Gambar 2.10 Peran bertentangan dalam penelitian kinerja .....                           | 89      |
| Gambar 3.1 Kerangka Proses Berpikir.....  | 100     |
| Gambar 3.2 Kerangka konseptual.....   | 105     |
| Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatory Untuk Kepemimpinan Transaksional.....           | 121     |
| Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatory Untuk Kepemimpinan Transformasional .....       | 122     |
| Gambar 4.3 Analisis Faktor Konfirmatory Untuk Kepemimpinan Kharismatik .....            | 123     |
| Gambar 4.4 Analisis Faktor Konfirmatory Untuk Kepuasan Kerja.....                       | 124     |
| Gambar 4.5 Analisis Faktor Konfirmatory Untuk Motivasi Kerja .....                      | 125     |
| Gambar 4.6 Analisis Faktor Konfirmatory Untuk Kinerja .....                             | 126     |
| Gambar 5.1 Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis .....                                | 147     |



**DAFTAR LAMPIRAN**

|   | Halaman |
|---|---------|
| Lampiran 1 Peta Teori .....                           | 191     |
| Lampiran 2 Kuesioner.....                             | 196     |
| Lampiran 3 Hasil Kuesioner .....                      | 205     |
| Lampiran 4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas ..... | 221     |
| Lampiran 5 Hasil Analisis Deskriptif.....             | 224     |
| Lampiran 6 Uji Linearitas .....                       | 231     |
| Lampiran 7 Hasil Analisis <i>SEM</i> .....            | 237     |

# **BAB 1**

# **PENDAHULUAN**



## BAB 1 PENDAHULUAN



### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah salah satu persoalan yang sangat strategis untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia sebagai aset terpenting bagi setiap organisasi yang berfungsi sebagai penentu / *independent variable* bagi setiap organisasi agar tujuan suatu organisasi dapat di capai. Dalam hal ini dengan kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia yang ada di organisasi akan menentukan keberhasilan pekerjaan-pekerjaan / tugas-tugas yang dibebankan organisasi. Seiring dengan itu maka pekerjaan-pekerjaan yang diberikan organisasi harus disesuaikan dengan kemampuan sumber daya manusianya dan selalu dikembangkan dengan pengembangan organisasi.

Keberhasilan mencapai tujuannya diukur oleh kemampuan organisasi dalam memajemen sumber daya manusianya, yang dalam hal ini sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan yang menjalankan tugas-tugas organisasi tersebut, dan kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Nawawi (2006:305) menyatakan bahwa, sumber daya manusia adalah faktor sentral di lingkungan organisasi mencari laba (perusahaan dan industri), nir laba (instansi pemerintah) dan volentir (organisasi/perkumpulan berdasarkan kemanusiaan dan pengabdian). Berarti bahwa sumber daya manusia di lingkungan sebuah organisasi harus dikelola secara efektif dan efisien, agar menjadi organisasi yang

efektif dan efisien pula dalam mencapai tujuannya. Pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia dibutuhkan oleh semua organisasi, baik berskala besar dan menengah maupun yang berskala kecil. Dalam manajemen sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional agar dapat diwujudkan pemberdayaan (*empowerment*) manusia secara maksimal.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan, pengambilan keputusan, pengimplementasian dan pengendalian sumber daya manusia yang meliputi strategi, kiat dan tindakan serta penerapan dari keputusan-keputusan tersebut yang langsung menyangkut atau mempengaruhi orang-orang atau sumber daya manusia yang bekerja di dalam organisasi. Keputusan-keputusan manajemen tersebut merupakan pelaksanaan fungsi sumber daya manusia.

Terry dalam Winardi (2000:161) menyebutkan bahwa manajemen adalah suatu tahapan yang mengandung berbagai implikasi dari kegiatan perencanaan mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan. Berarti keberhasilan setiap organisasi dalam mewujudkan tujuannya, sangat banyak dipengaruhi oleh pemimpinnya, dalam hal ini pemimpinlah yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Jacobs and Jacques (1990) mengatakan bahwa aktifitas pemimpin menciptakan kepuasan kerja, motivasi kerja, mengendalikan organisasi, membangun *team work*, memberikan pengawasan dan inspirasi bawahan sesuai dengan perencanaan meliputi baik waktu maupun biaya yang telah



ditetapkan.

Luthans (2006:576) yang menyatakan bahwa karakteristik pemimpin di abad XXI adalah :

1. *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru);
2. *An original* (asli dari pemimpin);
3. *Develops* (mengembangkan);
4. *Focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia);
5. *Inspires trust* (menghidupkan rasa percaya);
6. *Longrange perspective* (memiliki prespektif jangka panjang);
7. *Asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa);
8. *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya);
9. *Originalitas* (memiliki keaslian);
10. *Challenges the Status quo* (menentang kemapanan);
11. *Confess the responsibility is on the leader* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin);
12. *Does the right thing* (mengerjakan yang benar).

Robbins (2002:106), menegaskan bahwa kepemimpinan secara luas dapat diartikan sebagai kemampuan dalam mempengaruhi kelompok untuk tercapainya suatu tujuan. Berdasarkan pandangan ini bahwa, kepemimpinan selalu dibutuhkan dalam organisasi apapun jenis organisasi tersebut. Seorang pimpinan atau manajer yang melaksanakan tugas-tugas manajerial akan selalu berhubungan dengan pekerjaannya memotivasi bawahan. Oleh karena itu, memahami motivasi menjadi sangat penting bagi pimpinan atau manajer dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Para ahli di bidang manajemen telah banyak membicarakan dan membahas pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi (Takata, 1998). Hal ini terjadi karena kepemimpinan menempati posisi yang sangat strategis dalam manajemen, karena kepemimpinan adalah kemampuan

mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi, dan sekaligus merupakan sumber proses, kegiatan, pengaruh dan perubahan kelompok (Sosik, 1997). Inilah salah satu tugas dan fungsi manajemen.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk berperilaku sesuai dengan arahan pemimpin. Mengingat setiap orang sebagai pemimpin yang mempunyai cara-cara tersendiri dalam menjalankan kepemimpinannya. Dalam mencapai tujuan organisasi seorang pemimpin dituntut untuk mampu menggunakan seefektif mungkin kekuasaannya agar orang lain dapat diarahkan perilakunya dalam berbagai kondisi dan situasi bawahannya. Kepemimpinan dari pemimpin merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi, dimana kepemimpinan adalah merupakan aktivitas utama dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan akan mengubah sesuatu yang potensial menjadi suatu kenyataan. Dalam hal ini kepemimpinan merupakan aktivitas utama yang memberikan sukses bagi suatu organisasi dan anggota-anggotanya. Dari beberapa pengertian tentang kepemimpinan tersebut, dapat ditarik suatu kesamaan, bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses yang diarahkan untuk dapat menggerakkan dan mempengaruhi individual ataupun kelompok sebagai sumber daya organisasi demi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dan individu.

Memperhatikan latar belakang sosial dan budaya yang tidak sama dengan negara pencetus teori, maka dalam pelaksanaannya teori-teori

kepemimpinan seperti teori perilaku, teori kontingensi, teori sifat, teori kepemimpinan transaksional, teori kepemimpinan transformasional dan teori kepemimpinan kharismatik perlu pertimbangan yang lebih cermat. Hal ini sehubungan dengan adanya perbedaan konseptual tentang konsensus dan objektivitas dalam kepemimpinan.

Burn dalam Pavar *and* Eastmen (1997) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilih secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling mendukung. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan oleh setiap organisasi. Pendapat Bass (1990a) berkaitan dengan kepemimpinan transaksional, pemimpin menjanjikan akan memberikan penghargaan kepada bawahannya yang telah bekerja dengan baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk. Berarti seorang pemimpin seharusnya melakukan identifikasi keinginan bawahannya dan kemudian menggantikan dengan imbalan untuk tingkat aktivitas dan kinerja yang diharapkan.

Burn dalam Pavar *and* Eastmen (1997); Fiedler (1990) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn dalam Pavar *and* Eastmen (1997), keterkaitan pendapat Maslow tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Kebutuhan yang lebih tinggi, seperti

harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Bass (1990b) yang mengemukakan, terdapat tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan :

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha;
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok, dan;
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Selanjutnya menurut Bass (1990a) dan Yukl (1998:120) mengemukakan bahwa, hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni :

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan;
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Dari pendapat Burns, Bass dan Yukl bahwa penerapan gaya kepemimpinan transaksional bila dikaitkan dengan teori Kebutuhan Maslow, pemimpin dalam memenuhi kebutuhan bawahannya berkisar pada kebutuhan dasar (kebutuhan fisiologis dan rasa aman). Penerapan gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin dalam memenuhi kebutuhan bawahannya berkisar pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi (penghargaan dan aktualisasi diri).

Lebih luas lagi Bass *and* Avolio (1990b), Bass dalam Tschannen-Moran (2003), mengemukakan ada empat karakteristik kepemimpinan



transformasional yaitu :

1. Pengaruh keteladanan (*idealized influence*), menggambarkan perilaku pemimpin yang menimbulkan perasaan segan, rasa hormat, dan keyakinan bawahan yang meliputi pembagian resiko pada pihak pemimpin.
2. Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), menggambarkan aktivitas pemimpin terhadap resiko atas pekerjaan yang akan dilakukan oleh bawahan, menumbuhkan rasa optimis agar tujuan organisasi dapat tercapai.
3. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), adalah perilaku pemimpin dalam menemukan cara-cara baru dan solusi penyelesaian masalah kreatifitas bawahan.
4. Pertimbangan individualisme (*individualized consideration*).

Berarti ciri-ciri dari kepemimpinan transformasional bahwa seorang pemimpin harus mampu menjadi tauladan, mampu memotivasi, mampu meningkatkan kreativitas dan mampu memberikan pertimbangan kepada bawahannya.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan dipertegas kembali oleh Komariah dan Triatna (2006:75-77) yang melihat ada perbedaan pemahaman antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang men-*design* pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian. Kepemimpinan transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya

manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan tentang kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik dalam hubungannya dengan variabel lain. Podsakoff *et al.* (1996) menyebutkan, tujuan dan hasil kerja dari kepemimpinan transaksional sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner. Penelitian dari Deluga (1988) terbukti secara signifikan menunjukkan bahwa kepuasan yang diperoleh bawahan dari kepemimpinan transformasional lebih baik bila dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional.

Yuki (2005:290) menyatakan bahwa kharisma adalah kemampuan untuk melakukan keajaiban atau memprediksikan peristiwa masa depan. Kemudian ditambahkan oleh Gibson dalam Linawati (2002:2) menyebutkan seorang yang memiliki kharisma akan mempunyai pengaruh dan wibawa yang sangat besar bagi para bawahannya. Hal ini untuk menjelaskan sebuah bentuk pengaruh yang bukan didasarkan pada tradisi atau otoritas formal tetapi lebih atas persepsi pengikut bahwa pemimpin diberkati dengan kualitas yang luar biasa.

Karisma sering terjadi saat terdapat sebuah krisis sosial, seorang pemimpin muncul dengan sebuah visi radikal yang menawarkan sebuah solusi untuk krisis itu, pemimpin menarik pengikut yang percaya pada visi

tersebut. Mereka mengalami beberapa keberhasilan yang membuat visi tersebut terlihat dapat dicapai, dan para pengikut dapat mempercayai bahwa pemimpin itu sebagai orang yang luar biasa. Dalam gaya kepemimpinan kharismatik adalah merupakan kausalitas antara seorang pemimpin dengan para bawahannya dengan segala atribut yang disenangi dan ditiru oleh para pengikutnya, (Shamir, 1991). Namun ada juga seorang pemimpin kharismatik merasa berat untuk memberikan tanggung jawab langsung bagi pengikutnya, karena di khawatirkan akan mempengaruhi dan mengganggu posisi tugas dan jabatannya (Howel, 1988).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya bermacam-macam, (Wexley and Yukl, 1992:129). Kepuasan kerja adalah suatu sikap positif dan juga bisa negatif yang dimiliki individu terhadap berbagai segi pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman sekerja. Hal ini dihasilkan dari intrinsik dan ekstrinsik dan persepsi mereka terhadap pekerjaannya, (Gibson *et al.*, 1991:150).

Sementara itu istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakininya seharusnya diterima. Individu yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap yang positif terhadap kerja itu, individu yang tidak berpuas hati dengan kerja mempunyai sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu, (Robbins,

1989:139).

Dari beberapa pendapat tentang kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa kepuasan adalah keadaan emosi positif dari individu yang merasakan imbalan yang diterima dari pekerjaannya melebihi atau sama dengan yang diharapkan.

Sementara itu banyak dimensi telah dihimpun dari kepuasan kerja, lima hal yang terutama mempunyai karakteristik penting yaitu :

1. Pembayaran : suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran;
2. Pekerjaan : sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan untuk menerima tanggung jawab;
3. Kesempatan Promosi : adanya kesempatan untuk maju;
4. Penyelia : kemampuan penyelia untuk memperlihatkan ketertarikan dan perhatian kepada pekerja;
5. Rekan sekerja : sampai sejauh mana rekan sekerja bersahabat, kompeten dan mendukung, (Gibson *et al.*, 1991:155).

Dimensi tersebut juga telah dikembangkan oleh para peneliti dari Cornell University dalam *Job Descriptive Index (JDI)* untuk menilai kepuasan kerja seseorang dengan dimensi kerja berikut : pekerjaan, upah, promosi, rekan sekerja dan pengawasan, (Kreitner *et al.*, 2003 : 271). Sekelompok karakteristik yang umumnya ditemukan dalam analisis statistik dari beberapa daftar pertanyaan sikap, meliputi : gaji/upah, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, isi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan promosi. Sesungguhnya seorang pekerja beranggapan memiliki sebagian sikap terhadap setiap aspek pekerjaan tersebut di samping gabungan sikap terhadapnya sebagai keseluruhan, (Wexley and Yukl, 1992 : 129).

Pekerjaan guru merupakan kumpulan dari berbagai tugas untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepuasan dalam menjalankan tugas merupakan aspek penting bagi kinerja atau produktivitas seseorang. Hal ini disebabkan sebagian besar waktu guru digunakan untuk bekerja. Guru dituntut untuk bekerja dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pemakai jasa sekolah seperti siswa, orang tua dan masyarakat. Salah satu faktor yang menunjang guru untuk bekerja dengan sebaik-baiknya yaitu kepuasan kerja yang diperoleh. Artinya jika guru merasa puas terhadap perlakuan organisasi (kepala sekolah) maka mereka akan bekerja penuh semangat dan bertanggung jawab.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) guru merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi produktivitas kerja. Suatu gejala yang dapat membuat rusaknya kondisi organisasi sekolah adalah rendahnya kepuasan kerja yang diperoleh guru, sehingga timbul gejala seperti kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan guru, rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas pengajaran, indiscipliner guru dan gejala negatif lainnya. Sebaliknya diperolehnya kepuasan kerja yang tinggi sesuai yang diinginkan/diharapkan oleh guru, maka kinerja guru akan sesuai dengan keinginan organisasi/kepala sekolah. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi sekolah telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara harapan guru dengan imbalan yang disediakan oleh organisasi sekolah. Meningkatkan kepuasan kerja guru



merupakan hal yang penting bagi guru. Menyangkut masalah hasil kerja guru yang merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada siswa.

Beberapa penelitian yang memperlihatkan hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan dan motivasi serta kinerja bawahan, sebagaimana penelitian yang dihasilkan oleh Behling *and* Mefillew (1996) bahwa kepercayaan, keyakinan dan kepuasan bawahan akan sangat dipengaruhi oleh adanya tindakan pemimpin yang menjadi ciri khas dalam kepemimpinan transformasional seperti penekanan pada misi, mengutamakan rasa kebersamaan, memberikan kesempatan pada sebuah pengalaman keberhasilan, menjamin kegiatan individu, mengembangkan kepercayaan dan menghargai kecakapan pengikutnya. Penelitian lain menurut Podsakoff *et al.* (1996) bahwa bawahan akan puas dan termotivasi untuk bekerja lebih baik sehingga tujuan dari suatu organisasi dapat dicapai, sebagai akibat munculnya kepercayaan yang besar terhadap perilaku kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik yang kedua-duanya akan sangat mempengaruhi hasil kerja dan tindakan yang diperlihatkan dan dilakukan dalam kepemimpinan transaksional.

Robbins (2002:198) mengemukakan bahwa, motivasi merupakan suatu tahapan yang sangat menentukan intensitas, keinginan dan ketekunan bawahan dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang dimaksudkan dalam tujuan ini adalah motivasi kerja yang secara substansial memang dibutuhkan oleh setiap organisasi demi



mencapai tujuan-tujuannya.

Gibson *et al.* (1985:334), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja. Berarti gaya kepemimpinan merupakan faktor yang sangat mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja seseorang atau anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Hasil penelitian empirik yang dilakukan oleh Natsir (2004), dan Suharto (2005). Juga sejalan dan mendukung bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Ini memiliki makna bahwa, gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

Berdasarkan pendapat teori dan hasil penelitian empirik, bahwa hubungan dan pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja didasari pada pemikiran bahwa kemampuan seorang pemimpin dapat menciptakan semangat untuk bekerja.

Sebagai sebuah perspektif, motivasi kerja dapat dihubungkan secara kuat dengan dinamika kepemimpinan pada sebuah organisasi. Mustahil membicarakan tentang adanya motivasi kerja tanpa terlebih dahulu memperhatikan kuatnya posisi kepemimpinan. Di satu sisi jajaran kepemimpinan dalam organisasi merupakan pihak yang paling otoritatif dalam menyusun dan melaksanakan motivasi itu. Di sisi yang lain, motivasi kerja merupakan kebutuhan yang selalu hidup penyalanya dalam diri para karyawan, pegawai dan para jajaran SDM organisasi. Jadi dalam hal ini penulis cenderung untuk menyatakan adanya hubungan segitiga yang tak terpisahkan antara motivasi, kepegawaian dan

kepemimpinan.

Motivasi dapat diartikan kemajuan/pendorong atau penarik seseorang untuk mau melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Motivasi merupakan suatu bentuk reaksi terhadap kebutuhan manusia yang menimbulkan eksistensi dalam diri manusia yaitu keinginan terhadap sesuatu yang belum terpenuhi dalam hidupnya sehingga terdorong untuk melakukan tindakan guna memenuhi dan memuaskan keinginannya.

Motivasi guru tidak lain adalah motivasi berprestasi guru atau bisa didefinisikan sebagai unsur yang membangkitkan, mengarahkan dan mendorong seorang guru untuk melakukan tindakan dan mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya untuk mencapai tujuan pendidikan. Motivasi berprestasi ini yang menyebabkan seorang guru untuk bersemangat dalam menjalankan tugas sebagai pendidik terutama sebagai pengajar karena telah terpenuhi kebutuhannya untuk berprestasi. Guru yang mempunyai motivasi berprestasi akan mempunyai tanggung jawab yang tinggi untuk bekerja dengan antusias dan sebaik mungkin mengerahkan segenap kemampuan dan keterampilan guna untuk mencapai prestasi yang optimal.

Kinerja guru dapat diartikan sebagai prestasi yang dicapai oleh guru setelah melaksanakan tugasnya sebagai pengajar. Kinerja guru sangat erat kaitannya dengan keberhasilan tujuan organisasi (keberhasilan pendidikan) dimana guru sebagai pelaku utamanya. Oleh karena itu guru dituntut untuk selalu meningkatkan kinerjanya agar tujuan pendidikan dapat tercapai. Tanpa adanya kinerja guru yang berhasil baik

maka proses kegiatan belajar mengajar tidak tercapai secara optimal.

Kinerja guru yang optimal akan tercapai jika mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi dalam bekerja. Tanpa adanya motivasi berprestasi yang timbul dari dalam diri guru itu sendiri ini mustahil kinerja guru akan tercapai, karena adanya motivasi berprestasi ini akan mendorong seorang guru untuk meningkatkan prestasi sebagai perwujudan dari kebanggaan dan peningkatan karir. Dari uraian tersebut diduga terdapat hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru. Atau dengan kata lain semakin tinggi motivasi berprestasi guru maka semakin tinggi pula kinerja guru. Beberapa tambahan hasil penelitian yang menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja serta kinerja adalah : Djati dan Khusaini (2003), Syafei dan Pribadi (2003).

Dari berbagai penelitian-penelitian mengenai kepemimpinan yang terjadi saat ini, sebagian besar yang berorientasi kepada hubungan transaksional antara pemimpin dengan bawahannya. Tidak banyak penelitian yang memberikan perhatian terhadap terjadinya peralihan kepemimpinan dari Transaksional ke Transformasional dan Kharismatik. Sehingga bagaimana keterkaitan dari gaya kepemimpinan Transaksional, kepemimpinan Transformasional dan kepemimpinan Kharismatik dengan kepuasan, motivasi kerja dan kinerja, menjadi salah satu hal yang sangat menarik untuk diteliti.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan kharismatik, yang diterapkan oleh para kepala sekolah pada berbagai Sekolah



Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur. Dari hasil pengamatan sementara / awal terlihat bahwa, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala-kepala sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur menggunakan ketiga gaya kepemimpinan (Transaksional, Transformasional dan Kharismatik).

Selama ini persepsi masyarakat pemakai jasa pendidikan bahwa, SMK merupakan sekolah alternatif setelah SMU. Untuk menghilangkan persepsi negatif terhadap SMK, akan sangat ditentukan oleh kepemimpinan dari para kepala sekolah. Maka penelitian ini bermaksud menelaah, bagaimana perilaku kepemimpinan yang wujudnya berbentuk gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh para kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur, yang berkaitan dengan kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja guru. Maka penelitian ini dengan mengambil judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang dan judul penelitian, maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan

Negeri di Kalimantan Timur?

3. Apakah gaya kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur?
4. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur?
5. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur?
6. Apakah gaya kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur?
7. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur?
8. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur?
9. Apakah gaya kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur?
10. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur?

11. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan di Kalimantan Timur?
12. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur?

### **1.3 Tujuan Studi**

Berdasarkan rumusan masalah, maka yang ingin dicapai melalui studi ini adalah menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur, adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kepuasan kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah

Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.

6. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
8. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
9. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
10. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
11. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
12. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.

#### **1.4 Manfaat studi**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah serta tujuan studi yang dikemukakan, maka dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sumbangan sebagai berikut :



1. Memberikan sumbangan teori tentang pengembangan konsep gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja.
2. Bagi para pimpinan pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur, dapat memberikan gambaran tentang efektivitas dari berbagai gaya kepemimpinan.
3. Menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang aplikasi dari konsep-konsep gaya kepemimpinan.
4. Sebagai bahan referensi dan acuan bagi para penentu kebijakan pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur khususnya dan sekolah-sekolah menengah non kejuruan lainnya.
5. Untuk dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang sejenis.

# **BAB 2**

# **TINJAUAN PUSTAKA**

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

Keberadaan setiap organisasi dalam berbagai bentuk (pemerintah, swasta, dll) dan tujuan (*profit motive, social motive, dll*) pada dasarnya sebagai suatu sistem yang dalam melakukan aktivitas / kegiatannya secara rutin melalui pengerahan orang-orang. Pearce II and Robinson, (1989:296) menyatakan, *organizing is the process of defining the essential relationships among people, tasks, and activities in such a way that all of the organization's resources are integrated and coordinated to accomplish its objectives efficiently and effectively.* Bahwa organisasi dalam operasionalnya merupakan proses yang ditekankan pada hubungan antar individu, pekerjaan-pekerjaan dan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan, pengintegrasian dan pengkoordinasian sumberdaya-sumberdaya organisasi untuk pencapaian tujuan dengan efektif dan efisien. Hal yang penting bagi organisasi adalah, bagaimana pihak manajemen mampu melihat sumber daya manusia sebagai aset yang harus dikelola sesuai kebutuhan bisnis (Schuler and Jackson, 1999:3). Dalam hal ini Schuler and Jackson memandang sumber daya manusia sebagai aset penting untuk mengelolanya membutuhkan keahlian dan waktu yang tidak sedikit bagi setiap pimpinan organisasi.

Sebagian besar negara menghendaki para pemimpinnya selalu tampil ke depan untuk dapat mengatasi krisis yang dihadapi baik krisis ekonomi maupun krisis sosial, yang bertujuan memberi motivasi pada

pegawai atau pekerja dan dapat memberi arahan yang terbaik pada masa yang akan datang. Hal ini menyebabkan beberapa dari pemimpin secara terbuka menggunakan kekuasaan, kemampuan dan status mereka dengan menyimpang. Tetapi kebanyakan memberikan contoh-contoh yang diinginkan oleh masyarakat. Mereka mempunyai pengaruh nyata dalam membentuk pola pikiran, serta mengekspresikan etika kerja dan nilai-nilai yang merangkul masyarakat.

Organisasi kerja tanpa pemimpin tidaklah lebih dari pada propaganda "kue-di langit" atau gambaran Hollywood mengenai nikmatnya kehidupan. Kenyataan dalam manajemen menunjukkan bahwa kelompok pekerja yang dibiarkan sendiri tanpa pemimpin, melepaskan mereka jalan sendiri, kurang akan pengarahan dan disiplin; mereka hanya mencapai beberapa tujuan. Setiap kelompok atau regu membutuhkan pemimpin, baik pemimpin yang timbul sendiri dari kelompok atau yang ditugaskan. Bahkan kelompok yang menggunakan pendekatan partisipatif; terhadap pemecahan masalah juga menginginkan adanya konseling, bimbingan, dan masukan yang hanya dapat diberikan oleh pemimpin yang dihargai.

Tidak ada satu faktor pun yang memberikan lebih banyak manfaat terhadap sebuah organisasi dari pada kepemimpinan yang efektif. Pemimpin diperlukan untuk menentukan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan-tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya, menetapkan arah yang benar atau yang

paling baik bila kegagalan terjadi. Semata-mata merupakan kenyataan hiduplah bahwa kelompok-kelompok dengan pemimpin dapat melakukan hal-hal tersebut secara lebih efisien dan lebih benar daripada kelompok tanpa pemimpin.

Tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif apabila faktor manusia sebagai sumber daya dalam organisasi diberdayakan melalui implementasi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan dukungan sumber-sumber daya lainnya (Alwi, 2001:6). Beberapa alasan pentingnya manajemen sumber daya manusia bagi para pimpinan organisasi, sebagaimana dikemukakan Alwi (2001:6), yaitu: Pegawai sebagai elemen kunci dalam berbagai kegiatan organisasi memiliki peran strategis dalam implementasi strategi-strategi pada tingkat organisasi sehingga para pimpinan dan para pegawai selalu terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang bersifat interpersonal dan *cross fuctional* dalam organisasi.

Manajemen sumberdaya manusia, memberikan pemikiran yang selalu diperbaharui tentang bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi, sehingga mereka mampu mendukung pencapaian tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Pegawai sebagai individu dalam organisasi merupakan orang-orang yang memiliki motivasi, persepsi, visi dan nilai-nilai yang dianut yang sangat mungkin berbeda dengan kadar motivasi, persepsi, visi dan nilai-nilai yang diharapkan oleh organisasi sebagai lingkungan kerja mereka. Manajemen sumberdaya manusia dalam perkembangannya memiliki perhatian yang besar untuk mengelola aspek-aspek psikologis, organisasional dan memadukannya dengan



kemampuan individual baik dalam hal keahlian, pengetahuan maupun pengalaman yang dimiliki agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

Manajemen sumberdaya manusia memberikan kontribusi pemikiran tentang, bagaimana fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia seperti, perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, penilaian hasil kerja, imbalan (*reward*), untuk diintegrasikan ke dalam konsep-konsep strategi organisasi sehingga manajemen sumber daya manusia menjadi bersifat strategik. Secara komprehensif terdapat tiga prinsip pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi (Soetjipto, 2002:25), yaitu : 1. Pengelolaan dengan orientasi pada pelayanan. 2. Pengelolaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada sumber daya manusia untuk berperan aktif dalam organisasi. 3. Pengelolaan yang mampu menumbuhkembangkan jiwa *entrepreneurship* dalam setiap individu.

Studi tentang kepemimpinan telah banyak dipublikasikan pada berbagai jurnal-jurnal dan hasil-hasil penelitian. Dengan semakin banyak dipublikasikan, maka semakin terasa banyak pula celah yang dapat dicermati untuk dijadikan bahan kajian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja.

Dalam organisasi modern saat ini sedang mengalami sejumlah perubahan penting yang mengelilingi pencapaian kesuksesan. Penguasa yang tidak fleksibel, otoriter di masa lalu telah digantikan oleh pemimpin yang lebih partisipatif dan visioner (Lewis, *et al.*, 2004:209). Para pemimpin dalam lingkungan usaha saat ini tidak lagi takut akan

perubahan bahkan para pemimpin seharusnya menyukai dan lebih senang mempengaruhi perubahan.

Yukl (2005:4) mengatakan bahwa, kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Efektivitas kepemimpinan dalam menjalankan kegiatan organisasi adalah sangat tergantung kepada adanya hubungan antara pemimpin dan bawahannya yang berjalan dengan baik. Dan ini diperkuat oleh pendapat yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang seorang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin (Terry, 1982 : 458). Hubungan kerja sama antara pemimpin dan bawahan dapat dilakukan secara luas, sehingga bawahan termotivasi untuk dapat bekerja dengan baik dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Beberapa pendapat yang menganggap kepemimpinan adalah sebagai seni dan ilmu atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai kelompok, (Torgesen dalam Syafar ;2001:23). Sehingga kepemimpinan adalah kemampuan mendorong sejumlah orang atau kelompok agar mau bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Kemampuan ini sangat tergantung kepada situasi, gaya, sifat dan hubungannya dengan adanya perubahan lingkungan salah satu ciri gaya kepemimpinan transformasional Dwivedi

(1979:245) menyebutkan sampai sekarang dikalangan pakar organisasi belum ada pemahaman yang sama mengenai definisi kepemimpinan.

### 2.1.1 Definisi Kepemimpinan

Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, individu untuk mencapai tujuan. Menurut Gibson *et al.* (1988:334). Kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Davis and Newstrom (1999:152), kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Hersey and Blanchard (1977:83) "*Leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation*" (Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi tertentu). Berdasarkan definisi tersebut, kepemimpinan itu akan terjadi apabila di dalam situasi tertentu seseorang mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perorangan ataupun kelompok.

Hill and Caroll (1997:35) berpendapat bahwa, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Struktur organisasi adalah kerangka atau susunan unit atau satuan kerja atau fungsi-fungsi yang dijabarkan

dari tugas atau kegiatan pokok suatu organisasi, dalam usaha mencapai tujuannya. Setiap unit mempunyai posisi masing-masing, sehingga ada unit yang berbeda jenjang atau tingkatannya dan ada pula yang sama jenjang atau tingkatannya antara yang satu dengan yang lain.

Selanjutnya Kreither *and* Kinicki (1989:52) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Pengertian ini menekankan pada kemampuan pemimpin yang tidak memaksa dalam menggerakkan anggota organisasi agar melakukan pekerjaan/kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi. Pengertian itu sejalan dengan pendapat yang dikatakan Stoner *et al.* (1996:215) bahwa kegiatan mengarahkan berarti mempengaruhi. Sedang pengaruh adalah sebagai tindakan atau suri teladan yang langsung atau tidak langsung menyebabkan terjadinya perubahan dalam perilaku atau sikap individu/anggota organisasi atau kelompok. Dengan kata lain upaya mempengaruhi harus dilakukan untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri anggota organisasi terhadap tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan/kegiatan yang akan memberi manfaat bagi dirinya sendiri dan organisasi. Kesiediaan dan kesungguhan anggota untuk bergerak mencapai tujuan organisasi harus dibangkitkan dari dalam dirinya sendiri sebagai penggerak yang disebut motivasi intrinsik.

Jacob *and* Jacques (1990), menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan memberikan petunjuk dan tugas terhadap kerja bersama yang menyebabkan kesiediaan untuk melakukan usaha yang diharapkan

dapat tercapai sesuai dengan tujuan. Ivancevich di dalam Anoraga dan Suyati (1995:198) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan. Pengertian ini menempatkan kepemimpinan sebagai interaksi sosial, karena kegiatan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain hanya dapat terjadi melalui komunikasi, baik antara pemimpin dengan anggota organisasi secara individual maupun dengan kelompok-kelompok individu di dalam organisasi. Pendapat lain yang menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses yang mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang digerakkan untuk mencapai tujuan organisasi, Rauch *and* Behling (1984). Menurut Gernberg *and* Baron (1995:49) bahwa kepemimpinan adalah kunci untuk menciptakan kerja sama yang efektif dalam organisasi. Dengan demikian berarti seorang pemimpin harus mampu menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan. Dimana salah satu fungsi dari kepemimpinan adalah untuk menggerakkan dan mengarahkan usaha organisasi kepada tujuan tertentu dan berusaha untuk mencapai tujuan yang diharapkan dengan cara mempengaruhi orang lain, Dwivedi dalam Syafar (2001:25).

Dalam Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 disebutkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil yang dapat memberikan keyakinan kepada orang lain sehingga dapat dikerahkan untuk menjalankan tugas-tugasnya dengan maksimal. Kepemimpinan yang efektif adalah ukuran kepemimpinan yang sukses



dalam melaksanakan peranannya sebagai pemimpin. Ukuran keberhasilan ini dapat dilihat dari berbagai hal diantaranya meningkatnya produktivitas kerja, adanya pelayanan prima, terjadi peningkatan hasil produksi, adanya kepuasan kerja orang lain. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah :

1. adanya pengaruh faktor intern, yaitu yang berasal dari para pengikut/bawahan yang dipimpin, jenis tugas yang dilakukan, sifat dan gaya kepemimpinan;
2. adanya faktor eksternal organisasi yaitu faktor politik, sosial budaya dan ekonomi.

Hodgetts *and* Luthans (1997:364), bahwa perilaku pemimpin dapat merubah dan membentuk tiga kemampuan yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu : 1. otoriter; 2. paternalistik; dan 3. partisipasi. Sedangkan Mitzberg dalam Handoko (2003:54) menyebutkan bahwa seorang pemimpin mempunyai tiga peran utama yaitu : 1. *interpersonal role*, yaitu pemimpin sebagai tokoh, 2. *informational role*, yaitu pemimpin sebagai pembicara, dan 3. *decisional role*, yaitu pemimpin sebagai pemecah masalah dan pengambil keputusan. Dengan adanya keputusan menunjukkan bahwa ada masalah baru yang muncul dan harus dipecahkan sehingga kegiatan organisasi selalu berjalan dinamis dan berkembang dengan baik.

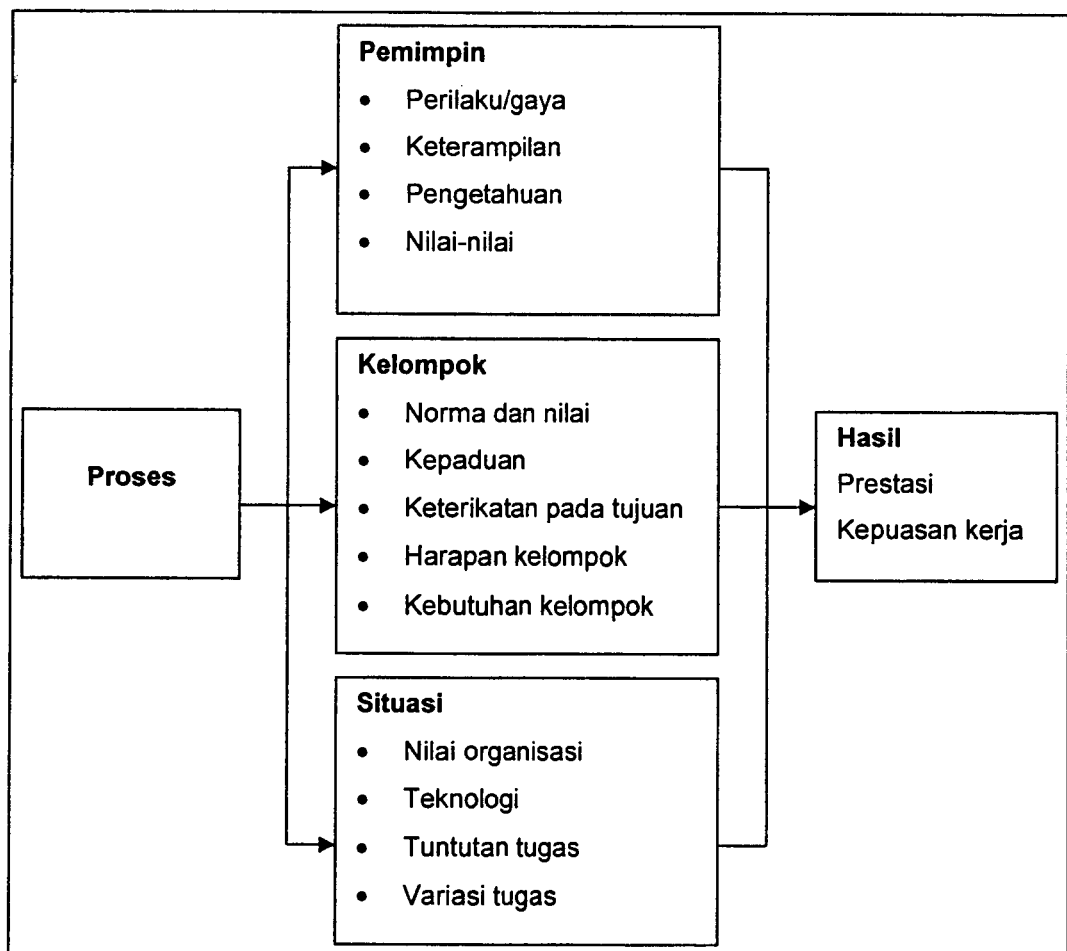
Keberhasilan pemimpin dalam suatu organisasi akan sangat tergantung kepada kemampuan dan daya yang dimiliki. Reven *and* Karuglanski, dalam Tohari (2002:99) menyebutkan seorang pemimpin mempunyai empat sumber daya (kekuatan yang bisa digunakan dalam

mempengaruhi pengikutnya yaitu : 1. *Reward Power* (daya menghargai), yaitu kemampuan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya melalui pemberian imbalan berupa gaji, kenaikan pangkat, jabatan, serta keinginan-keinginan lain dari bawahannya; 2. *Forcing Power* (daya memaksa), yaitu kemampuan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi perilaku bawahannya melalui tindakan sanksi; 3. *Legitimate Power* (daya sah), yaitu kemampuan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi perilaku bawahannya melalui jabatan; 4. *Expert Power* (daya ahli), yaitu kemampuan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya melalui contoh yang baik kepada bawahannya.

Dari pengertian-pengertian tentang kepemimpinan, terdapat beberapa perbedaan dan kesamaan dalam pemahaman mengenai kepemimpinan namun pada intinya sebenarnya adalah kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dari definisi ini nampak bahwa kepemimpinan adalah suatu proses, bukan orang. Proses kepemimpinan meliputi tiga faktor, yaitu pemimpin, pengikut, dan faktor situasi. Interaksi dari tiga faktor tersebut menghasilkan prestasi dan kepuasan, sebagaimana dijelaskan dalam Gambar 2.1. halaman 30.

Dari Gambar 2.1 halaman 30 menjelaskan proses kepemimpinan

dimulai dari penentuan perilaku dan gaya kepemimpinan yang akan dijalankan oleh seorang pemimpin, tingkat keterampilan, pengetahuan yang dimiliki dan nilai-nilai yang ada pada diri pemimpin. Proses selanjutnya adalah kelompok bawahan yang akan digerakkan oleh pemimpin, dengan ciri-ciri yang meliputi norma dan nilai, kepaduan, keterikatan pada tujuan, harapan kelompok dan kebutuhan kelompok.



Sumber : Nawawi (2006:128).

**Gambar 2.1**  
**Proses Kepemimpinan**

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengerakkan bawahannya akan sangat ditentukan oleh situasi / keadaan organisasi yaitu nilai organisasi, teknologi, tuntutan tugas, variasi tugas. Jadi penentuan gaya

kepemimpinan yang akan dijalankan oleh pemimpin didasari oleh kondisi kelompok bawahan dan situasi organisasi sehingga akan mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan.

### 2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku / perilaku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis (1985:146), menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau dipacu oleh bawahan tersebut yang dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Selain pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, Hersey *and* Blanchard (1982:206) berpendapat bahwa, gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey *and* Blanchard (1982:230) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai :  $k = f(p, b, s)$ .

Hersey *and* Blanchard (1977:210), menyatakan bahwa pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai

dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Davis and Newstrom (1999:164), membedakan gaya kepemimpinan menjadi tiga jenis : 1. pemimpin autokratik; 2. partisipatif dan 3. bebas kendali (*free-rein*). Dalam diri pemimpin autokratik memusatkan perhatian pada kepuasan dirinya sendiri, dimana semua keputusan diambil oleh pemimpin itu sendiri dan bawahan hanya menerima perintah tanpa memberi alternatif pemecahan masalah. Namun demikian pemimpin autokratik memiliki kelebihan yaitu pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat tetapi pada umumnya bawahan kurang dapat menerimanya karena tidak bisa memperoleh kebebasan dalam memecahkan masalah yang ada. Pemimpin partisipatif biasanya melakukan desentralisasi wewenang dan dalam mengambil keputusan mengikut sertakan bawahan untuk berpartisipasi menyumbangkan pemikirannya terhadap masalah yang dihadapi oleh organisasi. Pemimpin



dan kelompok merupakan unit sosial yang utuh dalam melaksanakan semua kegiatan organisasi. Tipe kepemimpinan bebas kendali mempunyai peran yang kecil dan memberikan peluang kepada kelompok untuk menentukan pilihannya sendiri dan pada umumnya mempunyai kecenderungan akan terjadi kekacauan.

Timbul suatu pertanyaan dari tiga tipe kepemimpinan tersebut mana yang paling efektif, kali ini tergantung dari situasi dan kondisi yang ada dalam organisasi dan dari pengalaman pribadinya pada saat menangani masalah.

Yukl (1994:48), menyatakan bahwa suasana lapangan dapat menentukan perilaku kepemimpinan akan berorientasi kemana untuk menghasilkan kinerja dan kepuasan kerja bawahannya. Lebih lanjut Hersey *and* Blanchard (1996:117) mengatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai bagi semua kondisi dalam suatu organisasi tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya (pengikut, atasan dan rekan kerjanya). Tentunya seorang harus mempunyai kewibawaan, kekuasaan untuk memerintah orang lain dan mempunyai kewajiban terhadap apa yang telah mereka lakukan.

Dalam kaitannya menjalankan tugas, secara umum gaya kepemimpinan adalah mencerminkan sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan. Ada dua macam gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan. Dalam gaya

yang berorientasi pada tugas ditandai oleh beberapa hal yaitu pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan, selalu mengadakan pengawasan secara ketat meyakinkan bawahan bahwa tugas-tugas harus dilaksanakan sesuai dengan keinginannya, dan lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas daripada pengembangan bawahan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan ditandai dengan beberapa hal yaitu pemimpin lebih memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, lebih bersifat kekeluargaan, saling percaya dan kerjasama, saling menghormati sesama anggota kelompok.

Likert (1986:112), menyatakan bahwa ada empat sistem manajemen yang merupakan pendekatan dalam menjalankan gaya kepemimpinan, empat sistem tersebut yaitu : 1. sistem *otoritatif* dan *eksploitatif*, dimana pimpinan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaan juga secara kaku ditetapkan oleh pimpinan; 2. sistem *otoritatif* dan *benevolent*, dimana pimpinan tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah tersebut; 3. sistem *konsultatif*, dimana pimpinan menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal-hal itu didiskusikan dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara penataan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada ancaman dan hukuman;

4. sistem *partisipatif*, adalah sistem yang paling ideal tentang cara bagaimana organisasi seharusnya berjalan. Tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Bila pemimpin secara formal membuat keputusan, mereka melakukan setelah mempertimbangkan saran dan pendapat daripada anggota kelompok. Untuk memotivasi bawahan pemimpin tidak hanya menggunakan penghargaan-penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan yang dibutuhkan dan penting.

Stoner (1996:122-123) menyatakan bahwa seorang pemimpin yang sangat memperhatikan bawahan maka akan memberikan hasil yang lebih efektif bagi organisasi tersebut. Menurut Parry (2000:26-27), menyatakan bahwa jika seorang pemimpin ingin berhasil, maka pemimpin tersebut harus mengembangkan kemampuannya diantaranya : 1. Obyektivitas terhadap hubungan-hubungan serta perilaku manusia. Diharapkan bahwa pemimpin melakukan penilaian yang obyektif tanpa emosi kepada para bawahan; 2. Pandai berkomunikasi baik didalam maupun diluar organisasi; 3. Pemimpin harus tegas, dimaksudkan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan untuk memposisikan diri kedalam posisi bawahannya sehingga pemimpin dapat memahami pandangan tindakan dan harapan dari para bawahannya; 4. Menyadari perilaku sendiri; 5. Mengajarkan dimaksudkan pemimpin punya kemampuan dan kecakapan sehingga dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan tugas dengan praktek langsung.

Penelitian tentang gaya kepemimpinan dilakukan oleh Sutanto dkk.

(2004) untuk menguji kepemimpinan yang efektif di Toserba, dari penelitian tersebut diketahui adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan semangat dan kegairahan kerja. Di ungkapkan pula gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*Contingency*). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

Berkaitan perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller (1991) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Gruenberg (1990) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan.

Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah sifat penyelia yang kurang mau mendengar keluhan dan pendapat pekerja dan mau membantu apabila diperlukan (Pinder, 1994). Hal ini dibuktikan oleh Blakely (1993) dimana pekerja menerima penghargaan dari penyelia

yang lebih tinggi di bandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan

lebih puas, akan tetapi penyeliaan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah (King *et al.*, 1992). Dari pendapat Pinder, Blakely, dan King bahwa, kepuasan kerja bawahan akan sangat

Dalam hal ini, proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan, yakni; *contingent reward*, *active management by exception*, dan *passive management by exception*. Perilaku *contingent reward* terjadi apabila pimpinan menawarkan dan menyediakan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan. *Active management by exception*, terjadi jika pimpinan menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan, dan melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. Sebaliknya, *passive management by exception*, memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya makin memburuk atau bertambah serius.

Pemimpin Transaksional adalah kepemimpinan yang lebih menekankan pada "transaksi interpersonal" antara pemimpin dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran (*exchange*). Karyawan memperoleh imbalan segera (*immediate*) dan nyata (*tangible*) apabila memenuhi perintah pemimpin (Lockwood, 1997:202). Menurut Burns (1978:129), pemimpin transaksional memotivasi bawahannya melalui pemberian imbalan kontijen (*contingent reward*) dan manajemen melalui eksepsi (*management by exception*).

Selanjutnya, Bass (1990a) dan Yukl (1998:120) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yaitu : 1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya



sesuai dengan harapan; 2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan 3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan. Selanjutnya Bass (dalam Howell, 1988) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas dua aspek, yaitu imbalan kontingen, dan manajemen eksepsi. Menurut Bycio *et al.* (1995) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah menggambarkan seorang pemimpin yang dapat melakukan keperluan bawahannya dan kemudian memberikan penghargaan atas prestasi yang diperoleh.

Safaria (2004:62) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional lebih berfokus kepada hubungan pimpinan dan bawahan, tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Mereka lebih banyak mengawasi, mengontrol dan memberikan perintah-perintah untuk diselesaikan bawahannya. Kekuasaannya berdasarkan pemberian hadiah dan hukuman penegakan aturan dan standar kerja organisasi yang harus dipatuhi setiap bawahannya tanpa kecuali, (Tracey and Hinkin, 1988). Kepemimpinan transaksional senantiasa mengharapkan bawahannya bekerja sesuai dengan tujuan organisasi, namun banyak temuan-temuan yang meragukan keberhasilan dari gaya kepemimpinan transaksional, (Podsakoff *et al.*, 1982; Komaki, 1986). Akan tetapi seorang pemimpin dalam kepemimpinan transaksional diharapkan untuk senantiasa proaktif untuk mendapatkan informasi berkaitan dengan pemberian penghargaan

dan hukuman yang akan berdampak pada kinerja bawahan (Luthans *et al.*, 1981).

Maka, secara rinci dapat dijelaskan / disimpulkan bahwa, seorang pemimpin transaksional memiliki karakteristik sebagai berikut : 1. Imbalan kontijen, artinya kontrak pertukaran imbalan atau usaha, menjanjikan imbalan atas usaha, menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik dan menghargai prestasi kerja. 2. *Management by exception* (aktif), artinya mengawasi dan mencermati penyimpangan dari berbagai aturan dan standar, dan melakukan tindakan perbaikan. 3. *Management by exception* (pasif), artinya melakukan intervensi hanya bila standar tidak terpenuhi. 4. *Laissez faire*, artinya melepaskan tanggungjawab dan menghindari pengambilan keputusan.

Beberapa konsep teori yang ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan transaksional yaitu :

### **1. Teori model jalur-tujuan (*Path Goal Model Theory*).**

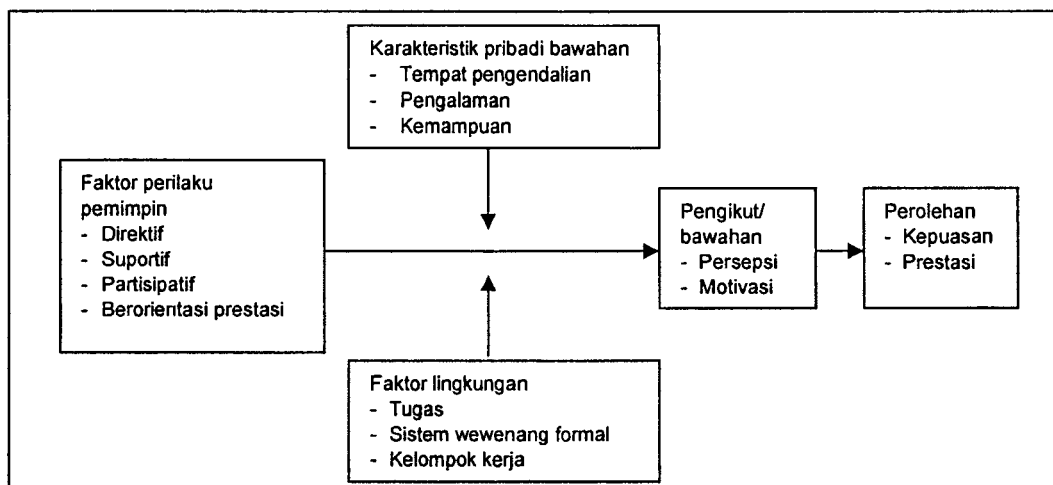
Safaria (2004:76) mengatakan bahwa salah satu pendekatan kontegensi lain tentang kepemimpinan adalah teori model jalur-tujuan. Teori ini menekankan tanggung jawab pemimpin untuk meningkatkan motivasi karyawan agar tujuan organisasi tercapai. Pemimpin meningkatkan motivasi bawahan dengan cara : 1. mengklarifikasi jalan (*Path*), menuju reward (hadiah) yang tersedia, atau 2. meningkatkan reward yang diinginkan atau diharapkan oleh bawahan.

Klarifikasi jalan atau (*path clarification*) adalah pemimpin yang bekerja dengan bawahan untuk menolong mereka mengidentifikasi

dan belajar tentang perilaku apa saja, yang akan membawa penyelesaian tugas yang efektif serta mencapai reward organisasi. Meningkatkan reward artinya pemimpin berbicara kepada bawahan untuk belajar memahami hadiah seperti apa yang diinginkan bawahan, apakah mereka menginginkan hadiah intrinsik dari pekerjaan itu sendiri, atau lebih menginginkan hadiah ekstrinsik seperti peningkatan gaji dan promosi (Luthans, 2006:76).

Dalam teori jalur-tujuan ini tugas pemimpin adalah bagaimana supaya bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin dapat menjelaskan dan mempermudah jalan menuju pemberian penghargaan tersebut. Teori ini menerangkan tiga perangkat kontigensi, yaitu gaya pemimpin, karakteristik bawahan dan situasi, serta hadiah untuk memenuhi kebutuhan bawahan. Jika pada teori Fiedler (1990) pemimpin bisa mengambil situasi yang dihadapinya, ada teori penetapan tujuan pemimpin mengubah perilakunya untuk sesuai dengan situasi (House, 1977), pemimpin mengupayakan memperjelas jalur yang akan dituju oleh organisasi sehingga bawahan mengetahui kemana harus mengerahkan tenaganya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dan atas dasar tersebut pemimpin akan memberikan imbalan bagi bawahan yang telah berprestasi sehingga tujuan organisasi terpenuhi dan pada akhirnya bawahan akan termotivasi. Lebih lanjut House dalam Rivai (2007:23) mengatakan dalam teori model jalur-tujuan (*Path Goal Model Theory*) bahwa pemimpin akan menjadi efektif karena adanya pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan

dan kepuasan pengikutnya. Teori ini disebut jalur-tujuan karena memfokuskan pada bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri dan jalan untuk mencapai tujuan, (Gambar 2.2)



Sumber : House dalam Rivai (2007:23)

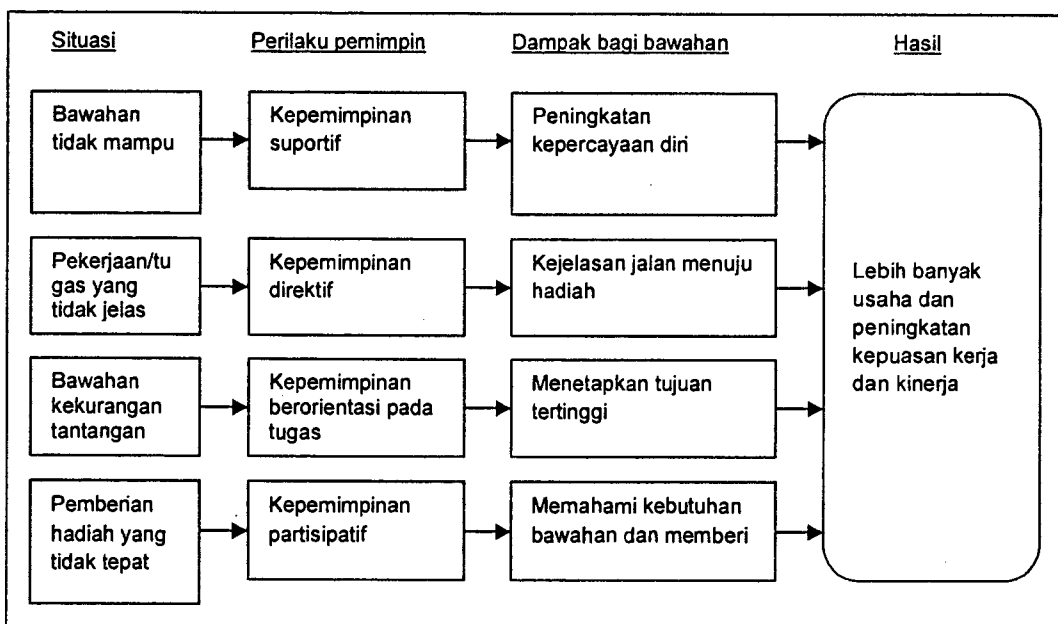
**Gambar 2.2**  
**Model Jalur-Tujuan**

Teori *Path Goal Model* menurut House dalam Safaria (2004:77), memberikan empat klasifikasi perilaku pemimpin. Dimana klasifikasi ini menggambarkan empat tipe perilaku pemimpin, yang bisa diperoleh dari seorang pemimpin. Empat gaya klasifikasi pemimpin tersebut yaitu :

1. Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*) adalah menggambarkan pemimpin yang menunjukkan perhatian besar pada kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan bawahan. Perilaku ini menunjukkan adanya sifat terbuka, bersahabat dan dapat didekati dengan mudah. Pemimpin memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja yang berorientasi pada hubungan.
2. kepemimpinan Direktif (*directive leadership*) adalah pemimpin yang memperlihatkan dominasi dalam mengarahkan, mengawasi dan mengatur bawahan dengan ketat. Tipe kepemimpinan ini lebih banyak membuat perencanaan, jadwal kerja, menetapkan tujuan kinerja dan standar perilaku bawahan serta

- menekankan pada pemenuhan terhadap aturan
3. kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*) menggambarkan sebagai pemimpin yang lebih banyak mengkonsultasikan dan mendiskusikan masalah pada bawahan sebelum membuat keputusan. Perilaku pemimpin ini memberikan dorongan, partisipasi, diskusi kepada bawahan dalam rangka pembuatan keputusan dengan melihat dan memperhatikan saran-saran dan pendapat dari para bawahan.
  4. Kepemimpinan Orientasi-Berprestasi (*achievement-oriented leadership*) menggambarkan sebagai pemimpin yang dapat menetapkan tujuan dengan jelas sehingga para bawahan akan mendapat tantangan yang lebih besar dalam melakukan pekerjaannya. Perilaku pemimpin ini sangat menekankan kinerja berkualitas tinggi dan adanya peningkatan kinerja secara terus menerus pada masa yang akan datang. Pemimpin ini secara aktif memberikan bimbingan kepada para bawahan dan sangat percaya tujuan tertinggi dari organisasi dapat tercapai.

Gambar 2.3, menunjukkan klasifikasi empat tipe perilaku pemimpin.



Sumber : House dalam Safaria, (2004:78)

### Gambar 2.3 Situasi Jalur Tujuan dan Perilaku Pemimpin Yang Sesuai

Dari gambar 2.3 menjelaskan tentang perilaku pemimpin yang akan dijalankan. Seorang pemimpin terlebih dahulu akan melihat situasi atau

kondisi bawahannya sebelum pemimpin memilih gaya kepemimpinan yang sesuai, karena akan memberikan dampak bagi bawahan yang akan meningkatkan kepuasan dan kinerja bawahan.

Dalam pengembangannya, Evans (1974) dan House (1977) secara terpisah menulis dan mengatakan bahwa teori model jalur-tujuan (*path goal model theory*) berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Lebih lanjut teori ini mengatakan bahwa macam-macam gaya kepemimpinan tersebut akan dapat terjadi dan akan digunakan oleh pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda. Teori model jalur-tujuan (*path goal model theory*) ini dalam perjalannya oleh para peneliti terus dikembangkan diantaranya Stinson and Johnson (1975); House and Mitchell (1974), Evans (1974); Fulk and Wenler (1982). Dua di antara faktor-faktor situasional yang telah diidentifikasi sejauh ini adalah sifat personal dari para bawahan, dan tekanan lingkungan dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi para bawahan. Untuk situasi pertama teori model jalur-tujuan (*path goal model theory*) memberikan penilaian bahwa : perilaku pemimpin bisa akan diterima oleh bawahan jika para bawahan bisa melihat perilaku tersebut merupakan sumber bisa memberikan kepuasan. Adapun faktor situasional kedua, model jalur-tujuan (*path goal model theory*) menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan.

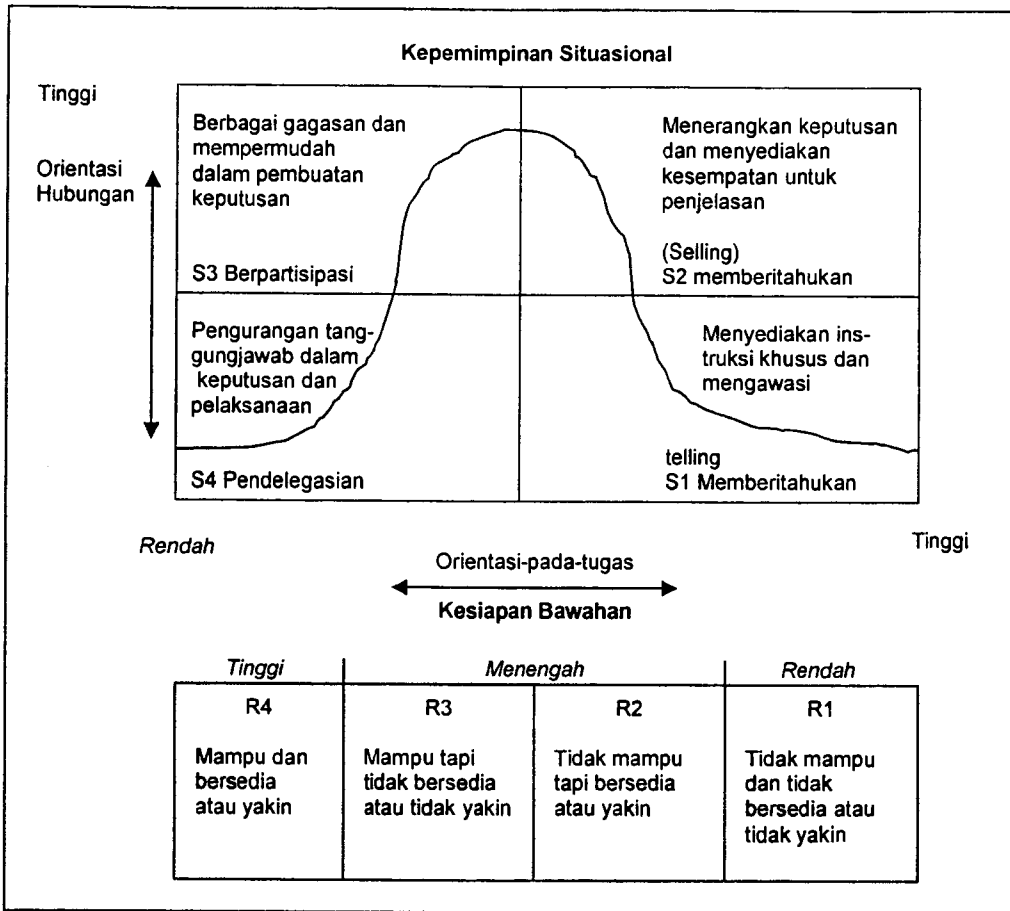
## **2. Teori Situasional Hersey and Blanchard**

Teori Situasional dari Hersey and Blanchard (1982:70). Berfokus



kepada kematangan karakteristik bawahan sebagai kunci pokok yang dapat mempengaruhi keefektifan pelaku seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan ini harus dapat menyesuaikan dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan yang memiliki sikap yang berbeda-beda. Ada empat gaya kepemimpinan situasional yang penting dalam teori ini yaitu :

1. *Telling* (memberitahu). Pemimpin melakukan komunikasi satu arah yang bersifat instruksi kepada bawahan supaya dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan tepat;
2. *Selling* (mempromosikan). Gaya ini ditandai dengan komunikasi dua arah dari pemimpin walaupun masih memberikan pengarahan tetapi pemimpin meminta masukan dari bawahan sebelum mengambil keputusan;
3. *Participating* (Berpartisipasi). Gaya ini ditandai dengan kerja sama pemimpin dengan bawahan dalam pengambilan keputusan, melalui komunikasi dua arah, dan memberikan kemudahan mendapatkan informasi penting;
4. *Delegating* (mendelegasikan). Gaya ini ditandai dengan kebebasan dan pendelegasian tugas dan wewenang secara luas kepada bawahan, seperti pada Gambar 2.4 halaman 46.



Sumber : Hersey dalam Safaria (2004:71)

**Gambar 2.4**  
**Kepemimpinan Situasional**

Menurut teori situasional ini ada dua penekanan orientasi yang akan dimainkan oleh pemimpin, yaitu : 1. peranan pada pekerjaan yang tinggi dimana akan menunjukkan keterlibatan pemimpin dalam melibatkan bawahan pada setiap kegiatan organisasi; 2. orientasi pada hubungan yang tinggi akan menunjukkan keterlibatan pemimpin dalam komunikasi dua arah, mendengarkan, perilaku yang memperlancar, dukungan sosio-emosional seperti pemberian dukungan, berkomunikasi, memperlancar interaksi, mendengarkan aktif dan memberikan umpan balik.

### 2.1.2.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional di definisikan (Bass, 1985:140), sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi (Bass, 1985:156).

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasi oleh Burns (1978:206) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Burns, menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang padanya "para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi", seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan di

dasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian (Burns, 1978:208).

Dalam kepemimpinan transformasional pertukaran yang terjadi antara bawahan dan pimpinan tidak sekedar pertukaran seperti yang terjadi pada kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan bawahan. Dengan kepemimpinan transformasional, pemimpin membantu bawahan untuk melihat kepentingan yang lebih penting daripada kepentingan mereka sendiri demi misi dan visi organisasi atau kelompok. Dengan mengembangkan kepercayaan diri, keefektifan diri dan harga diri bawahan, diharapkan pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat pada tingkat identifikasi, motivasi dan pencapaian tujuan pengikut.

Bass dalam Natsir (2004:32) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka bermotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. "Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi untuk organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut" (Bass, 1990a).

Menurut Avolio *et al.* (1988) bahwa fungsi utama dari seorang pemimpin transformasional adalah memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan (*catalyst of change*), namun saat bersamaan

sebagai seorang pengawas dari perubahan (*a controller of change*)". Avolio *et al.* (1988), mengatakan "bahwa meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam mendefinisikan kepemimpinan transformasional, akan tetapi secara umum mereka mengartikannya sebagai agen perubahan (*a agent of change*)".

Selanjutnya menurut Bass dalam Tschannen-Moran (2003) untuk dapat menghasilkan produktivitas, kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai *Fours I's* – *individualized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Adapun dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, sebagai berikut : 1. *Individualized influence* melalui model-model aturan bagi pengikut yang mana pengikut mengidentifikasikan dan ingin melakukan melebihi model tersebut. Pemimpin-pemimpin menunjukkan standar tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok terhadap pencapaian misi mereka dan bukan untuk nilai perseorangan; 2. *Inspirational motivation*, pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim. Kepemimpinan transformasional secara jelas mengkomunikasikan harapan-harapan, yang diinginkan pengikut tercapai. Bass and Avolio dalam Tschannen-Moran (2003)., 3. dalam memperkuat *intellectual stimulation*, pimpinan transformasional menciptakan rancangan dan berfikir inovatif bagi pengikut melalui asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi

lampau melalui cara yang baru. Untuk *individualized consideration* melalui pemberian bantuan sebagai pimpinan, memberikan pelayanan sebagai mentor, memeriksa kebutuhan individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan, Avolio dalam Tschannen-Moran (2003).

Selanjutnya Burn dalam Pavar *and* Eastmen (1997); Fiedler (1990) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn dalam Pavar *and* Eastmen (1997) keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Fiedler (1990) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Sejauhmana pimpinan dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass (1990a) dan Koh *et al.* (1995) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan karyawan. Oleh karena itu, Bass (1990a) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan :

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha;
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok, dan;
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri



dan aktualisasi diri.

Yukl (2005:315-316) menyatakan pendapat mengenai pedoman kepemimpinan transformasional, dapat cukup banyak pemusatan pandangan dalam temuan-temuan dari jenis penelitian berbeda untuk menyatakan beberapa pedoman tentatif bagi pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut (lihat Tabel 2.1 untuk ringkasan).

**Tabel 2.1**  
**PEDOMAN UNTUK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

1. Menyatakan visi yang jelas dan menarik
2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai
3. Bertindak secara rahasia dan optimistis
4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut
5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting
6. Memimpin dengan memberikan contoh
7. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

Sumber : Yukl (2005:315-316)

Menurut Bass dalam Safaria (2004:63) terdapat perbedaan karakteristik dan pendekatan antara pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional. Karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri dari : 1. Pengaruh melalui penerapan hadiah atau hukuman. Pemberian hadiah bagi bawahan yang mencapai kinerja terbaik, hukuman bagi bawahan yang melanggar aturan; 2. Pengawasan ketat dan pengendalian bagi pelanggaran aturan dan standar organisasi; 3. Melakukan intervensi jika standar kinerja tidak terpenuhi; 4. Melepaskan tanggung jawab kepada bawahan dan menghindari pembuatan

keputusan. Sedangkan karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu : 1. Menciptakan misi dan kekuatan misi, menanamkan kebanggaan pada diri bawahan, memperoleh dan memberikan kehormatan serta menimbulkan kepercayaan diantara bawahan; 2. Mengkomunikasikan harapan tertinggi, menggunakan simbol untuk menekankan usaha tinggi, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana; 3. Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati kepada bawahan. Memberikan perhatian secara personal membimbing dan melayani secara individual, melatih dan memberikan saran-saran, menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan.

Burns (1978:200) mengatakan perbedaan karakteristik antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Menurutnya pemimpin yang bersifat transaksional dia menghubungkan diri dengan orang-orang yang dipimpinnya, serta dirinya sebagai pemain-pemain dalam suatu proses perdagangan. Keputusan yang diambilnya merupakan keputusan yang menguntungkan baginya dalam hubungan dirinya dengan berbagai pihak. Masalah benar atau salahnya keputusan tadi tidak jadi perhatian utamanya, namun masalah untung atau ruginya terutama bagi kepentingannya sering menjadi dasar pertimbangannya. Kepemimpinan serupa ini tidak membuat organisasinya atau pihak-pihak yang terkait dengannya berkembang apalagi orang-orang yang dipimpinnya, cenderung memanfaatkan berbagai pihak bagi kepentingan dirinya. Sedangkan kepemimpinan transformasional esensinya adalah

menghasilkan perubahan dimana dirinya dan mereka terkait dengannya sama-sama mengalami perubahan kearah yang lebih luas, tinggi dan mendalam.

Bass and Avolio dalam Yukl (2005:305) menyebutkan dalam kaitannya dengan perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional bahwa, formulasi asli teori kepemimpinan transformasional oleh (Bass, 1985) yang meliputi tiga jenis perilaku transformasional yaitu : pengaruh ideal, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Pengaruh ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan indentifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Pertimbangan individual adalah meliputi pemberian dukungan, dorongan dan pelatihan bagi pengikut. Sebuah revisi dari teori itu telah menambahkan perilaku transformasional lainnya yang disebut motivasi inspirasional yang meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan membuat model perilaku yang tepat. Kepemimpinan transformasional dan transaksional berbeda tetapi bukan proses yang sama-sama eksklusifnya. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, tetapi pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan tersebut, (perilaku transformasional dan transaksional pada Tabel 2.2)

**Tabel 2.2**  
**PERILAKU TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL**

| Perilaku Transformasional  | Perilaku transaksional                 |
|----------------------------|--|
| 1. Pengaruh Ideal          | 1. Penghargaan berhubungan             |
| 2. Pertimbangan Individual | 2. Manajemen aktif dengan pengecualian |
| 3. Motivasi Inspirasional  | 3. Manajemen Pasif dengan Pengecualian |
| 4. Stimulasi Intelektual   |  |

Sumber : Yukl (2005:305)

### 2.1.2.3 Kepemimpinan Kharismatik

Timbulnya kepemimpinan kharismatik diawali dari ketertarikan dari bawahan atau pengikut terhadap pemimpin. Conger *and* Kanungo (1988:79) menyatakan bahwa, kepemimpinan kharismatik berhubungan dengan perilaku pemimpin yang memiliki keberanian, dan kepahlawanan yang luar biasa. Dalam hal ini bawahan atau pengikut didasari rasa kagum terhadap perilaku-perilaku dari pemimpin, sehingga akan patuh terhadap si pemimpin yang dipandang memiliki kharisma tersebut. Conger *and* Kanungo (1987) menyatakan bahwa, seorang pemimpin yang kharismatik memiliki ciri - ciri dalam melakukan kepemimpinannya yaitu; 1. Mempunyai tujuan yang ideal yang ingin dicapai. 2. Memiliki komitmen pribadi yang kuat dan teguh pada tujuan. 3. Memiliki keteguhan dalam pendirian. 4. Memiliki ketegasan dan kepercayaan diri yang tinggi. 5. Memiliki kemampuan sebagai agen untuk melakukan perubahan yang radikal.

House (1977) menjelaskan bahwa kepemimpinan kharismatik dengan mengidentifikasi tiga karakteristik pribadi, yaitu: kemauan memiliki kekuasaan yang kuat, kepercayaan diri yang tinggi dan kuat dalam keyakinan.

House dalam Safaria (2004) menyebutkan bahwa pemimpin kharismatik mempunyai karakteristik mencolok, seperti : 1. kepercayaan dan keyakinan diri pada bawahannya yang besar, harapan yang tinggi pada bawahannya; 2. kemampuan menetapkan visi ideologi yang menimbulkan pengaruh yang kuat; dan 3. menggunakan contoh dan teladan pribadinya pada bawahannya.

Bass (1985) memperluas konsep kepemimpinan kharismatik dengan memasukkan para pemimpin bisnis, kemudian menambahkan bahwa kharismatik mempunyai kemampuan lain seperti keterampilan berdebat dan persuasif yang tinggi, keahlian teknis, dan kemampuan untuk menumbuhkan perubahan sikap, perilaku dan emosional para pengikutnya. Conger *and* Kanungo dalam Safaria (2004:61) mengatakan bahwa pemimpin kharismatik merupakan fenomena atribusi dan menegaskan bahwa pengaruhnya sangat bervariasi dalam berbagai situasi, dengan menambahkan beberapa sifat pemimpin yang dapat menumbuhkan proses atribusi kharismatik, yaitu kepercayaan diri yang tinggi, keterampilan manajemen yang mengagumkan, sensitivitas sosial dan empati. Namun demikian dikatakan bahwa pemimpin kharismatik bisa saja menimbulkan dampak negatif bagi para pengikutnya. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa ada dua karakteristik dari pemimpin kharismatik ini yaitu : pemimpin kharismatik yang etis dan pemimpin kharismatik yang tidak etis, (pada Tabel 2.3)

**Tabel 2.3**  
**PEMIMPIN KHARISMATIK YANG ETIS DAN TIDAK ETIS**

| Pemimpin kharismatik yang etis   | Pemimpin kharismatik yang tidak etis   |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan kekuasaan untuk melayani orang lain</li> <li>2. Mempertimbangkan dan belajar dari kritikan</li> <li>3. Meluruskan visinya dengan kebutuhan dan aspirasi pengikut</li> <li>4. Menstimulasi pengikut untuk berpikir mandiri dan mempertanyakan pandangan pemimpinnya</li> <li>5. Komunikasi dua-arah dan terbuka</li> <li>6. Melatih, mengembangkan dan mendorong pengikut, membagi penghormatan dengan orang lain</li> <li>7. Mendasarkan diri pada nilai moral internal untuk memuaskan kepentingan organisasi dan masyarakat (Howel, 1988)</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadinya</li> <li>2. Mementingkan visi pribadinya</li> <li>3. Menolak dan menyensor kritik dan perbedaan</li> <li>4. Menuntut bawahan untuk patuh mengikuti keputusan pemimpin tanpa pertanyaan</li> <li>5. Komunikasi satu-arah</li> <li>6. Tidak peka terhadap kebutuhan pengikut</li> <li>7. Mendasarkan diri pada nilai moral eksternal untuk memuaskan kepentingan diri sendiri.</li> </ol> |

Sumber : Conger *and* Kanungo dalam Safaria (2004:61)

Sejak teori kharismatik berhasil di dalam mempengaruhi tanggung jawab bawahan, maka hal ini sangat bermanfaat untuk mengetahui lebih dekat cara-cara pemimpin kharismatik mempergunakan kewibawaan pribadinya (*personal power*), Yukl (1989), Yukl dalam Wahjosumidjo (2007:33). Teori ini membantu mengurangi beberapa misteri yang mengelilingi kepemimpinan kharismatik dengan mengadakan indentifikasi : 1. bagaimana beberapa pemimpin berbeda dari orang-orang lain; 2. bagaimana mereka berperilaku; dan 3. bagaimana keadaan dibawah kepemimpinan kharismatik, yang paling mungkin atau banyak terjadi.

Wahjosumidjo (2007:34) menyebutkan beberapa indikasi sebagai ciri kepemimpinan kharismatik :

1. Bawahan/pengikut menaruh kepercayaan terhadap kebenaran dan keyakinan pemimpin;



2. Ada kesamaan keyakinan bawahan dengan keyakinan pemimpin;
3. Penerimaan tanpa perlu dipersoalkan atau bulat-bulat dari bawahan terhadap pemimpin;
4. Terdapat rasa kasih sayang (*affection*) pengikut kepada pemimpin;
5. Kemauan untuk patuh dari bawahan terhadap pemimpin;
6. Keterlibatan secara emosional dari para bawahan dalam melaksanakan misi organisasi;
7. Mempertinggi penampilan dalam mencapai tugas dari para bawahan; dan
8. Ada keyakinan bawahan, bahwa pemimpin kharismatik akan mampu memberikan bantuan demi keberhasilan misi kelompok.

Howell and Higgins (1990, dalam Natsir, 2004:40) membahas analisis wawancara mengenai para eksekutif dalam dua puluh delapan buah organisasi Kanada. Para Eksekutif yang semula diidentifikasi sebagai juara (*champions*) proyek (yaitu para pemimpin yang berhasil mempromosikan penerimaan produk-produk atau proses-proses inovatif dalam organisasinya) dibandingkan dengan eksekutif-eksekutif serupa yang tidak diidentifikasi sebagai juara proyek. Para juara proyek memperlihatkan lebih banyak penggunaan tiga perilaku kharismatik yang terdapat pada teori House (menekankan kepada tujuan-tujuan ideologis, memperlihatkan rasa percaya pada orang lain, memperlihatkan rasa percaya diri sendiri), tidak ditemukan perbedaan yang signifikan bagi perilaku kharismatik lainnya dalam teori tersebut (memperlihatkan harapan yang tinggi terhadap orang lain).

### 2.1.3. Kepuasan Kerja

Locke dalam Luthans (2006:243) mengemukakan, kepuasan kerja adalah keadaan emosi seseorang yang senang atau emosi positif yang

berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Dalam hal ini kepuasan kerja merupakan persepsi karyawan tentang seberapa besar dan baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya bermacam-macam, (Wexley and Yukl, 1992:129). Kepuasan kerja adalah suatu sikap positif dan juga bisa negative yang dimiliki individu terhadap berbagai segi pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman sekerja. Hal ini dihasilkan dari intrinsik dan ekstrinsik dan persepsi mereka terhadap pekerjaannya, (Gibson *et al.*, 1991:150). Sementara itu istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakininya seharusnya diterima. Individu yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap yang positif terhadap kerja itu, individu yang tidak berpuas hati dengan kerja mempunyai sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu, (Robbins, 1989:139). Definisi tersebut sejalan dengan pernyataan bahwa kerja adalah kegiatan yang menghasilkan sesuatu nilai bagi orang lain, (Osborn, 1985:43) Jika yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan oleh pekerja disebut cukup memadai maka akan muncul kepuasan kerja, (Fraser, 1993:43). Kepuasan kerja merujuk kepada keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang, (Mathis and Jackson, 2000:98).

Sementara itu banyak dimensi telah dihimpun dari kepuasan kerja, lima hal yang terutama mempunyai karakteristik penting yaitu :

1. Pembayaran : suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran;
2. Pekerjaan : sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan untuk menerima tanggung jawab;
3. Kesempatan Promosi : adanya kesempatan untuk maju;
4. Penyelia : kemampuan penyelia untuk memperlihatkan ketertarikan dan perhatian kepada pekerja;
5. Rekan sekerja : sampai sejauh mana rekan sekerja bersahabat, kompeten dan mendukung,

(Gibson *et al.*, 1991:155). Ada enam jenis sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja dapat diperoleh adalah uang, wibawa, kedudukan, keamanan, pengakuan, rasa memiliki dan kreatifitas.

Ketidak puasan kerja akan berdampak kepada pergantian pegawai (*turnover*), kemangkiran dan pencurian. Kepuasan kerja yang lebih tinggi berkaitan rendahnya tingkat pergantian pegawai, yaitu pegawai yang meninggalkan organisasi. Para pegawai yang lebih puas kemungkinan besar lebih lama bertahan dengan majikan mereka. Para pegawai yang kurang puas biasa menunjukkan pergantian yang lebih tinggi, mereka cenderung mencari sesuatu yang lebih baik di tempat lain dan meninggalkan majikan mereka meskipun rekan kerja yang lebih puasan tetap tinggal di situ. Pegawai yang tidak puas tidak harus merencanakan untuk mangkir, tetapi mereka lebih mudah bereaksi untuk melakukan itu. Semua kemangkiran yang tidak shahih itu dapat dikurang dengan menyediakan berbagai insentif yang mendorong masuk kerja. Pegawai

yang melakukan pencurian karena putus asa atas perlakuan organisasi yang dipandang tidak hadir, (Davis *and* Newtrom, 1999:109).

Ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja yang biasa terjadi pada organisasi : 1. Usia. Ketika para karyawan makin bertambah lanjut usianya, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang lebih muda cenderung kurang puas karena berpengharapan tinggi, kurang penyesuaian dan berbagai sebab lain; 2. Tingkat Pekerjaan. Orang-orang yang pekerjaan tingkat lebih tinggi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, mereka biasanya memperoleh gaji dan kondisi kerja lebih baik dan pekerjaan yang dilakukan memberi peluang untuk merasa lebih puas; 3. Ukuran Organisasi. Pada saat organisasi semakin besar, ada beberapa bukti yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja cenderung agak menurun apabila tidak diambil tindakan perbaikan untuk mengimbangi kecenderungan itu, (Davis *and* Newtrom, 2000:110).

Di dunia pendidikan bisa saja terjadi guru-guru yang sudah lanjut usia akan cenderung lebih puas dalam bekerja bila dibandingkan dengan guru-guru yang masih muda, karena harapannya tidaklah setinggi dibandingkan dengan guru-guru yang lebih muda. Guru-guru yang memperoleh jabatan dan tugas tambahan disekolah akan lebih puas dalam bekerja dibanding guru-guru yang hanya mengajar saja tanpa tambahan tugas/jabatan lain. Ini dikarenakan guru yang memperoleh jabatan/tugas tambahan tentu lebih banyak tunjangannya, disamping dia merasa dihargai dan diperlukan dalam organisasi sekolah. Selanjutnya

pada sekolah-sekolah besar dengan jumlah guru yang banyak akan membuat kepuasan kerja guru menjadi kurang, ini sebabkan semakin besar organisasi, semakin banyak guru, semakin rumit untuk mengelola organisasi tersebut.

Menurut Wexley and Yukl (1992:201), mengatakan bahwa kepuasan kerja ditentukan atau dipengaruhi oleh sekelompok faktor. Adapun faktor-faktor itu dapat di kelompokkan kedalam tiga bagian, yaitu

1. Karakteristik individu, yang meliputi kebutuhan-kebutuhan individu, nilai-nilai yang dianut individu (*values*), dan ciri-ciri kepribadian (*personality traits*);
2. Variabel situasional, yang meliputi : perbandingan terhadap situasi sosial yang ada, kelompok acuan, pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya;
3. Karakteristik pekerjaan, yang meliputi : imbalan yang diterima, pengawasan yang dilakukan oleh atasan, pekerjaan itu sendiri, hubungan antara rekan sekerja, keamanan kerja, kesempatan untuk memperoleh perubahan status.

Ada dua hal yang mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya. Hal pertama, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya. Yang kedua, apabila hubungan sesama teman sekerja kurang baik atau dengan kata lain ketidak puasan kerja ini berhubungan dengan masalah komunikasi. Sedang pendapat berikutnya menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut : 1. balas jasa yang adil dan layak; 2. penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; 3. berat-ringannya pekerjaan; 4. suasana dan lingkungan pekerjaan; 5. peralatan

yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; 6. sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; 7. sifat pekerjaan monoton atau tidak, (Hasibuan, 2001;203). Menurut King *et al.* (1992) mengatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai lima dimensi kepuasan kerja yaitu : pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, penyeliaan dan rekan kerja.

Bussing *et al.* (1999) menyatakan, secara umum terdapat tiga dimensi dalam kepuasan kerja, yaitu :

- a. Pertama, kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dalam hal ini kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga.
- b. Kedua, kepuasan kerja ditentukan oleh seberapa baik hasil kerja yang dicapai, memenuhi atau melampaui. Dalam hal ini seseorang akan merasa puas bila pekerjaan yang dikukannya dengan baik, memperoleh penghargaan sesuai atau melebihi harapannya.
- c. Ketiga, kepuasan kerja merupakan beberapa sikap (*attitude*) yang saling berhubungan.

Kondisi ketidakpuasan kerja karyawan akan tampak sikap melalui, menurunnya gairah dan motivasi dalam pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan menurunnya loyalitas pada organisasi. Dalam hal ini sikap karyawan terhadap faktor-faktor yang spesifik seperti, faktor pengawasan, faktor upah, faktor kesempatan promosi, faktor kondisi kerja, faktor pengakuan terhadap kecakapan kerja, faktor penilaian kerja yang sehat, faktor hubungan sosial dipekerjaannya, faktor penyelesaian masalah dan faktor perlakuan dari pimpinan terhadap para pekerja.



Flippo (1992 : 98) mengemukakan, lima ( 5 ) dimensi untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri, sebagai sumber utama kepuasan karyawan. Dalam hal ini berupa pekerjaan yang menarik dan menantang.
2. Gaji / Upah, merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Dalam hal ini karyawan memandang gaji / upah sebagai refleksi dari pihak manajemen terhadap kontribusi karyawan.
3. Promosi, sebagai penghargaan terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini kesempatan promosi yang diperoleh karyawan dalam kaitannya dengan pencapaian kinerjanya.
4. Pengawasan / Supervisi, sebagai kepuasan karyawan terhadap aktivitas dan cara pengawasan yang dilakukan penyelia. Dalam hal ini menyangkut kepedulian penyelia pada karyawan.
5. Kelompok kerja, kepuasan kerja karyawan yang diperoleh dari hubungan dengan rekan sekerjanya. Dalam hal ini, seberapa kooperatif rekan-rekan atau tim kerja dari karyawan.
6. Kondisi kerja, sebagai lingkungan kerja yang akan menimbulkan kepuasan kerja. Dalam hal ini, lingkungan kerja yang kondusif akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

Sementara itu, Herzberg *et al.* dalam Robbins (2002:79) mengemukakan, bahwa ada perbedaan antara faktor-faktor penentu kepuasan (*motivator factors*) dengan faktor-faktor penentu ketidakpuasan (*hygiene factors*) sebagai faktor pemelihara. Dalam hal ini faktor-faktor penentu kepuasan merupakan faktor yang akan mendorong (*driving force*)

atau memotivasi seseorang / karyawan untuk bekerja lebih giat / baik. Faktor-faktor penentu dari kepuasan adalah, prestasi kerja, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, promosi dan pengembangan kerja. Bila faktor-faktor motivator ini sudah terpenuhi, maka akan menimbulkan kepuasan (*satisfaction*) bagi karyawan, bila tidak terpenuhi karyawan akan tidak puas. Sedangkan faktor-faktor pemelihara (*hygiene*) yang terdiri dari, kebijakan administrasi, pengawasan, kondisi kerja, hubungan (*interpersonal relation*) dengan teman kerja dan keamanan. Faktor-faktor pemelihara / *hygiene*, tidak akan menimbulkan ketidakpuasan kerja bagi karyawan bila tidak terpenuhi.

Ostroff (1995) menyatakan bahwa, kepuasan kerja karyawan dan kondisi kerja yang baik mempunyai hubungan yang signifikan dengan *performance* / kinerja karyawan. Dalam hal ini bagi karyawan yang merasakan puas terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan terdorong untuk bekerja lebih baik lagi. Sedangkan karyawan yang tidak mendapat kepuasan dari pekerjaannya, gairah kerjanya akan menurun dan tidak jarang karyawan akan mengalami stres. Pimpinan / manajemen sangat berkepentingan untuk mengetahui secara pasti, tingkat kepuasan kerja dari karyawannya dalam kaitannya dengan kebijakan-kebijakan yang akan dilakukannya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Pada kenyataannya tingkat kepuasan kerja yang diperoleh / yang dirasakan tiap-tiap karyawan adalah berbeda, karena setiap karyawan dalam mempersepsikan faktor-faktor penyebab kepuasan kerja sangat

individual. Kepuasan kerja bersifat sangat individual, dimana setiap individu dengan tingkat kepuasan kerjanya yang berbeda, sangat tergantung pada sistem nilai yang dimiliki oleh setiap individu tersebut.

Dari beberapa teori dan definisi tentang kepuasan kerja maka, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah pengaruh dari semua kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan dalam suatu organisasi. Jika bawahan tersebut mendapatkan imbalan atau penghargaan sesuai yang diinginkan, maka bawahan tersebut akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Sebaliknya apabila bawahan tersebut mendapatkan imbalan atau penghargaan yang tidak sesuai dengan keinginannya maka ia merasa tidak puas terhadap pekerjaannya.

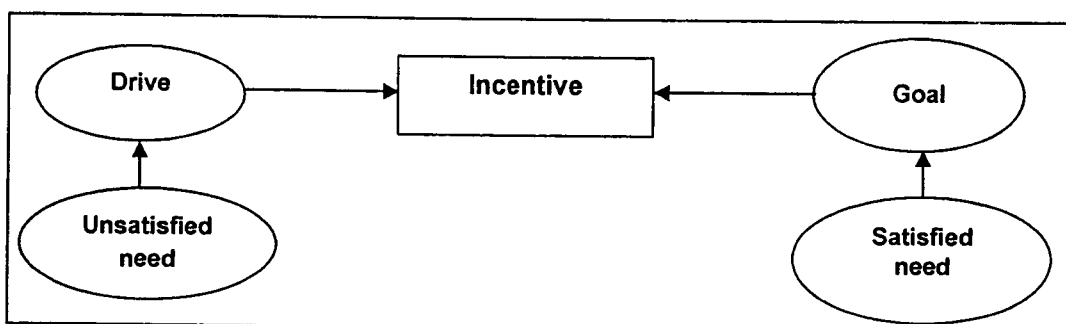
#### **2.1.4 Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto, 2003:41).

Menurut Herzberg *et al.* (1989) dalam penelitiannya mengatakan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja salah satunya adalah *motivator factor* (faktor motivasi). Selanjutnya disebutkan bahwa faktor motivator berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Jadi berhubungan dengan *job content* atau disebut juga aspek intrinsik/dari dalam pekerjaan. Faktor-faktor yang termasuk didalamnya adalah : 1. *Achievement* (keberhasilan

menyelesaikan tugas); 2. *Recognition* (penghargaan); 3. *Work itself* (pekerjaan itu sendiri); 4. *Responsibility* (tanggung jawab).

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa motif, merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dan motifnya. Motivasi dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja Ernest L. McCormick dalam Mangkunegara (2002:94) mengemukakan bahwa, motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Artinya motivasi kerja, merupakan dorongan (*driving force*) yang ada atau melekat pada diri setiap individu, yang memiliki perbedaan antara individu satu dengan individu lainnya, (pada Gambar 2.5)



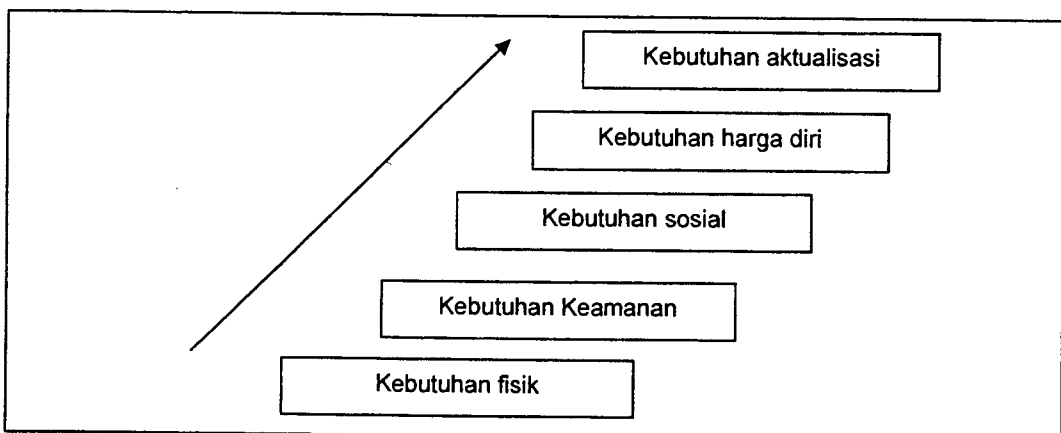
Sumber: Mangkunegara (2002:94)

**Gambar 2.5**  
**MOTIVASI SEBAGAI PEMBANGKIT DORONGAN**

### 2.1.4.1 Teori Motivasi Kerja

#### a. Teori Kebutuhan (Maslow s Model)

Model Maslow ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk bekerja. Menurut Maslow, pada umumnya terdapat hierarki kebutuhan manusia, (pada Gambar 2.6)



Sumber : Arep dan Hendri (2003:26)

**Gambar 2.6**  
**MASLOW S NEED HIERARCHY**

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), misalnya makanan, minuman, istirahat / tidur, seks. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi pertama-tama oleh tiap individu. Karena dengan terpenuhinya kebutuhan ini, orang dapat mempertahankan hidup dan kematian.

Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang atau pun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini.

2. Kebutuhan keamanan (*safety needs*). Tiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya, setelah kebutuhan pertama dan utama terpenuhi, timbul perasaan perlunya pemenuhan kebutuhan keamanan / perlindungan.
3. Kebutuhan akan kebersamaan (*social needs*). Sewaktu kebutuhan fisiologikal manusia dan kebutuhannya akan keamanan relatif terpenuhi, maka kebutuhan-kebutuhan sosial, yang merupakan kebutuhan pada tingkatan berikutnya, terjadi motivator penting bagi perilakunya. Seorang individu, ingin tergolong pada kelompok-kelompok tertentu, ia ingin berasosiasi dengan pihak lain, ia ingin diterima oleh rekan-rekannya, dan ia ingin berbagi dan menerima sikap berkawan dan afeksi.
4. Kebutuhan penghormatan dan penghargaan (kebutuhan harga diri). Dalam hierarki Maslow, pada tingkatan berikutnya terlihat adanya kebutuhan akan penghargaan, atau kebutuhan-kebutuhan egoistik untuk penghargaan diri, maupun untuk penghargaan dan pihak lain. Kebutuhan akan penghargaan diri, mencakup kebutuhan untuk mencapai kepercayaan diri, prestasi, kompetensi, pengetahuan, penghargaan diri, dan kebebasan serta independensi (ketidak ketergantungan). Kelompok kedua kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan, mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seseorang individu, atau penghargaan dan pihak lain; kebutuhan akan status, pengakuan, apresiasi terhadap dirinya, dan respek yang diberikan oleh pihak lain. Keinginan atau hasrat kompetitif untuk

menonjol, untuk melampaui prestasi orang-orang lain, boleh dikatakan merupakan sebuah sifat universal manusia. Kebutuhan pokok akan penghargaan ini, apabila dimanfaatkan secara tepat, dapat menyebabkan timbulnya kinerja keorganisasian luar biasa.

5. Kebutuhan aktualisasi diri yakni senantiasa percaya kepada diri sendiri. Pada puncak hierarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri atau aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif

#### b. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$M = f(R \& C)$$

M = Motivasi

R = Reward' (penghargaan) - primer/sekunder

C = Consequens' (Akibat) – positif/negatif

Motivasi seseorang bekerja tergantung pada reward yang diterimanya dan *punishment* yang akan dia nanti (Arep dan Hendri, 2003:35-37).

Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang



dibentuk oleh akibat dan perilakunya yang sekarang.

Jenis *reinforcement* ada empat, yaitu: a. *positive reinforcement* (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif, b. *negative reinforcement* (penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai. Misalnya, berupaya cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar atasan mengomel terus-menerus; c. *extinction* (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan; d. *punishment*, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dan tanggapan perilaku tertentu.

Reward adalah pertukaran (penghargaan) yang diberikan perusahaan atau jasa yang diberikan penghargaan, yang secara garis besar terbagi dua kategori, yaitu: a. gaji, keuntungan, liburan; b. kenaikan pangkat dan jabatan, bonus, promosi, simbol (bintang) dan penugasan yang menarik.

Sistem yang efektif untuk pemberian reward (penghargaan) kepada para karyawan harus: a. memenuhi kebutuhan pegawai; b. dibandingkan dengan reward yang diberikan oleh perusahaan lain; c. di distribusikan secara wajar dan adil; d. dapat diberikan dalam berbagai bentuk; e. dikaitkan dengan prestasi.

### c. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ekspektansi menyatakan bahwa motivasi kerja dideterminasi oleh keyakinan-keyakinan individual sehubungan dengan hubungan upaya-kinerja dan di dambakannya berbagai macam hasil kerja, yang

berkaitan dengan tingkat kinerja yang berbeda-beda. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa teori tersebut berlandaskan logika: "Orang-orang akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan, apabila mereka berkeinginan untuk melakukannya".

Vroom dalam Winardi (2000:109-110) berpendapat bahwa motivasi terhadap kerja merupakan hasil dan ekspektansi kali instrumentalitas, kali valensi. Hubungan multiplikatif tersebut berarti bahwa daya tarik motivasional jalur pekerjaan tertentu, sangat berkurang, apabila salah satu di antara hal berikut: ekspektansi, instrumentalitas, atau valensi mendekati nol. Sebaliknya agar imbalan tertentu memiliki sebuah dampak motivasional tinggi serta positif, sebagai hasil kerja, maka ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi yang berkaitan dengan imbalan tersebut harus tinggi serta positif

Motivasi = Ekspektansi x Instrumen x Valensi ( $M = E \times I \times V$ )

hubungan antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kinerja yang akan diperolehnya yakni apabila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (kinerjanya) baik. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan.

Selain teori ekspektansi, terdapat teori motivasi dengan model lain yang dirumuskan sebagai berikut, (pada Gambar 2.7).

$$M = \{(E - P) \cdot t(P - O)\} V$$

Penjelasannya adalah:

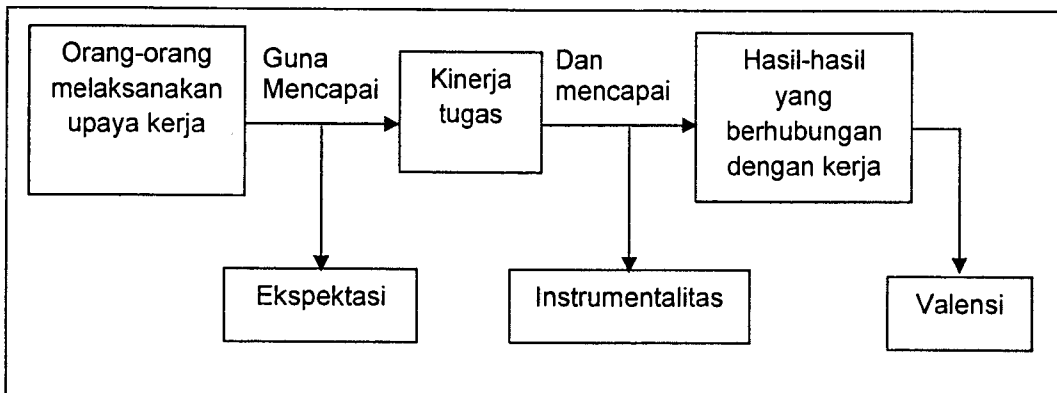
M = Motivasi

E = Pengharapan (*Expectation*)

P = Prestasi (*Performance*)

O = Hasil (*Outcome*)

V = Penilaian (*Value*)



Sumber: Schermerhon *et al.* dalam Winardi (2002:110)

### Gambar 2.7 ISTILAH-ISTILAH EKSPEKTANSI DIPANDANG DARI SUDUT PERSPEKTIF MANAJERIAL

Secara sederhana, dalam teori ini motivasi merupakan interaksi antara harapan setelah dikurangi prestasi, dengan kontribusi penilaian yang dikaitkan dengan prestasi dikurangi hasil. Karena kebutuhan di atas merupakan generalisasi karena kenyataannya kebutuhan orang tidak sama, maka dikenal *The Expectancy Model* yang menyatakan: "Motivasi adalah fungsi dari berapa banyak yang diinginkan dan berapa besar kemungkinan pencapaiannya" (lihat Gambar 2.6 halaman 66).

Dari teori di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan motivasi, maka seorang manajer harus (Arep dan Hendri, 2003:32-34):

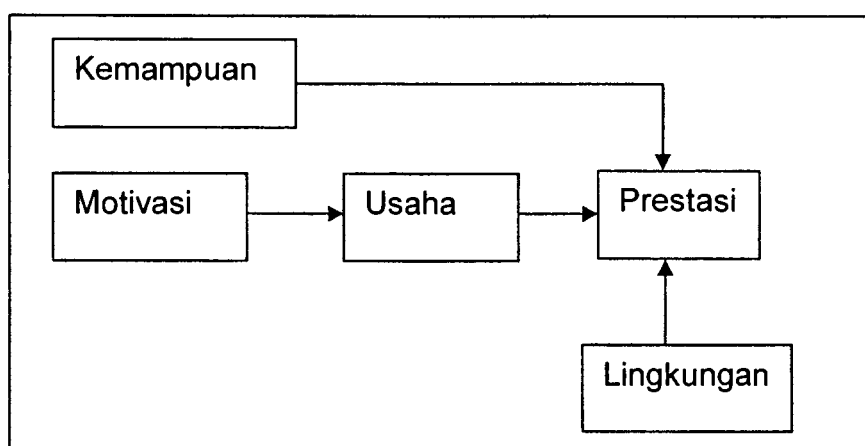
1. Mengakui bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda dan preferensi yang berbeda pula. tidak ada dua orang yang benar-benar memiliki kebutuhan yang sama.

2. Mencoba memahami kebutuhan utama seorang karyawan. Memahami apa yang dibutuhkan apalagi kebutuhan utama karyawan, merupakan perilaku atasan yang dicintai bawahan.
3. Membantu seorang pegawai menentukan upaya mencapai kebutuhannya melalui prestasi. Hal ini tidak sulit jika dilakukan dengan ketulusan, bukan pamrih.

#### d. Teori Penetapan Tujuan Locke

Suprihanto (2003:52-53) menyatakan bahwa teori penetapan tujuan (*goal-selling Theory*) ini merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang sifatnya spesifik atau sulit cenderung menghasilkan kinerja (*performance*) yang lebih tinggi. Pencapaian tujuan dilakukan melalui usaha partisipasi. Meskipun demikian pencapaian tujuan belum tentu dilakukan oleh banyak orang. Dalam pencapaian tujuan yang partisipatif mempunyai dampak positif berupa timbulnya penerimaan (*acceptance*), artinya sesulit apapun apabila orang telah menerima suatu pekerjaan maka akan dijalankan dengan baik. Sementara itu dalam pencapaian tujuan yang partisipatif dapat pula berdampak negatif yaitu timbulnya superioritas pada orang-orang yang memiliki kemampuan lebih tinggi. Teori Penetapan Tujuan Locke mengatakan bahwa tujuan dan maksud individu yang disadari adalah determinan utama perilaku. Perilaku orang akan terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi. Menurut teori ini, prestasi akan tergantung pada tingkat kesukaran tujuan, kerincian tujuan dan komitmen seseorang terhadap tujuan. Tujuan yang lebih sukar akan membuat orang frustrasi

sehingga prestasinya juga rendah. Kerincian tujuan akan mempengaruhi pemahaman seseorang terhadap tujuan di mana seseorang lebih menyadari dan memahami tujuannya akan berprestasi lebih baik. Sedangkan variabel komitmen terhadap tujuan menyangkut keterlibatan seseorang terhadap tujuan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi bisa diharapkan akan berprestasi lebih baik, (pada Gambar 2.8).



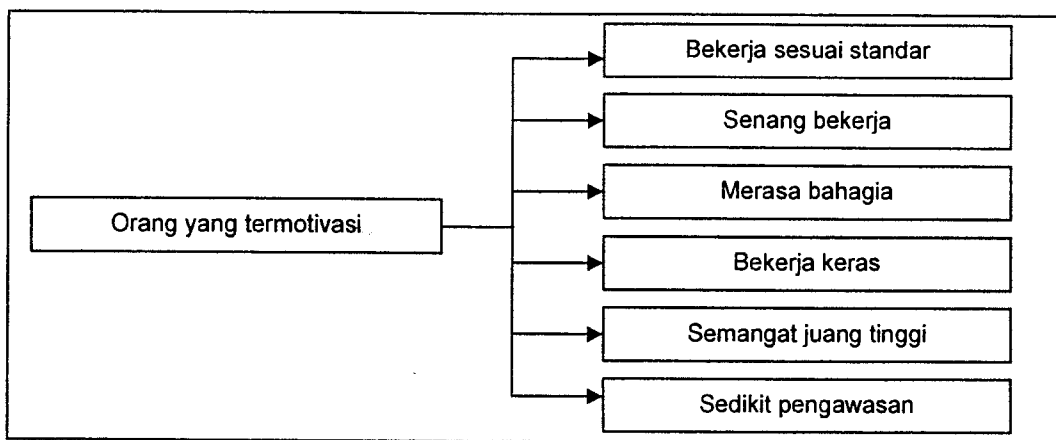
Sumber: Arep dan Hendri (2003:33)

**Gambar 2.8**  
**MODEL EKSPEKTANSI**

#### 2.1.4.2 Manfaat Motivasi Kerja

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi ada pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui,

hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Arep dan Hendri, 2003:16-17), (pada Gambar 2.9).



Sumber: Arep dan Hendri (2003:17)

**Gambar 2.9**  
**CIRI-CIRI ORANG YANG TERMOTIVASI**

#### 2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Herzberg dalam Masithoh (1988:20) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satistler* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *disatisfier* atau *extrinsic motivation*. Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang

tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

1. Prestasi yang diraih (*achievement*)
2. Pengakuan orang lain (*recognition*)
3. Tanggung jawab (*responsibility*)
4. Peluang untuk maju (*advancement*)
5. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
6. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sehagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan.

Faktor ini juga disebut dissatisfier (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi:

1. Kompensasi, yang terdiri dari gaji / upah, insentif, komisi, bonus, tunjangan kesejahteraan, astek, dan lain-lain.
2. Keamanan dan keselamatan kerja, yang terdiri dari keamanan dalam melakukan aktivitas kerja, aman dari pemecatan dan aman dari ancaman-ancaman yang datang dari luar baik bagi dirinya dan keluarganya.
3. Kondisi kerja, yang terdiri dari suasana kerja yang ada dilingkungan kerja karyawan.
4. Status, yang terdiri dari kejelasan keberadaan karyawan di perusahaan.

5. Prosedur perusahaan, yang terdiri dari administrasi, pelaksanaan pekerjaan, dan lain-lain.

### **2.1.5 Kinerja**

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis *and* Jackson, 2000:78).

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Sedarmayanti (2001:50) mengemukakan bahwa kinerja yang juga merupakan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja / unjuk kerja / penampilan kerja. Sedangkan Smith juga dalam Sedarmayanti (2001:50) mengatakan bahwa merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Bernardin *and* Rusel dalam Ruky (2002:15). Memberikan definisi tentang kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Suprihanto dalam Srimulyo (1999:33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target / sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama. Menurut Vroom, dalam As'ad (1991:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang



dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau *performance* rendah.

Simamora (1995:79) mengatakan bahwa ukuran kinerja secara umum meliputi : 1. kualitas kerja; 2. kuantitas kerja; 3. pengetahuan tentang pekerjaan; 4. ketepatan waktu; 5. pendapat atau pernyataan yang disampaikan; 6. keputusan yang diambil; 7. perencanaan kerja; 8. daerah organisasi kerja. Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Hasibuan (1999:126) menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Mitchell dalam Sedarmayanti (2001:51) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu : 1. *Quality of Work*; 2. *Promptness*; 3. *Initiative*; 4. *capability*; dan 5. *communication* yang dijadikan dalam ukuran mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Menurut Handoko (1992:75) menyatakan bahwa penilaian kinerja atau prestasi kerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Adapun kegunaan penilaian kerja yaitu dengan : 1. mendorong orang ataupun karyawan agar berperilaku positif

atau memperbaiki tindakan mereka dibawah standar; 2. sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah karyawan tersebut telah bekerja dengan baik; dan 3. memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian pekerjaan adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi berprestasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif. Menurut Simamora (1995:415) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

Ruky (2002:203) memberikan gambaran tentang faktor-faktor penilaian prestasi kerja yang berorientasi pada individu yaitu : 1. pengabdian; 2. kejujuran; 3. kesetiaan; 4. prakarsa; 5. kemauan kerja; 6. kerja sama; 7. prestasi kerja; 8. pengembangan; 9. tanggung jawab; dan

10. disiplin kerja. Jika kinerja adalah kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu untuk dapat menyelesaikan pekerjaan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. kinerja untuk tenaga guru umumnya dapat diukur melalui : 1. kemampuan untuk membuat rencana pelajaran; 2. kemampuan melaksanakan rencana pelajaran; 3. kemampuan melaksanakan evaluasi; 4. kemampuan menindaklanjuti evaluasi.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan penilaian kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana dan mudah. Penilaian harus dihindarkan adanya "*like and dislike*" dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Handoko, dalam Thoyib (1998:21-22), ada enam metode penilaian kinerja karyawan:

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini

bisa memberikan suatu gambaran prestasi ke akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

3. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.
4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang ahli departemen turun lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dan atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di *review*, perubahan, persetujuan dan perubahan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.
5. Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid. Metode evaluasi kelompok ada tiga: *ranking*, *grading*, dan *point allocation method*.
6. *Ranking Method*, penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam

urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembandingan, subyek kesalahan kesan terakhir dan *hallo effect*, kebajikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya. *Grading*, metode penilaian ini memisah-misahkan atau menyortir para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. *Point allocation*, merupakan bentuk lain dan grading penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan diberi nilai lebih besar dari pada para karyawan dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relative di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo (*halo effect*) dan bias kesan terakhir masih ada.

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Handoko dalam Srimulyo (1999: 34-35) mengemukakan:

1. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan.

Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja

atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.

4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.

Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Mendeteksi penyimpangan proses staffing.

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Melihat ketidakakuratan informasional.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain kerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan akan tersebut.

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-

keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Melihat tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

### 2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad, 1991 :49), yaitu: faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Gibson *et al.* dalam Srimulyo (1999:39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
  - a. Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik
  - b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
  - c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari:
  - a. Sumberdaya
  - b. Kepemimpinan
  - c. Imbalan
  - d. Struktur

- e. Desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, terdiri dari:
- a. Persepsi
  - b. Sikap
  - c. Kepribadian
  - d. Belajar
  - e. Motivasi.

Tiffin *and* Cormick dalam Srimulyo (1999:40) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional:
  - a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi)
  - b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sutemeister dalam Srimulyo (1999:40-41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Kemampuan
  - a. Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat
  - b. Keterampilan: kecakapan dan kepribadian.



## 2. Faktor Motivasi

- a. Kondisi sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan
- b. Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan egoistik
- c. Kondisi fisik : lingkungan kerja.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka sesuai dengan penelitian ini, maka kinerja karyawan dinilai oleh atasan langsung berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan terlebih dahulu.

### 2.1.5.3 Penggunaan Penilaian Kinerja Bagi Karyawan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Riset menunjukkan penggunaan penilaian kinerja yang luas untuk mengadministrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

Penilaian kinerja kadang-kadang merupakan kegiatan manajer yang paling tidak disukai, dan mungkin ada beberapa alasan untuk perasaan demikian. Tidak semua penilaian kinerja bersifat positif, dan mendiskusikan nilai dengan karyawan yang nilainya buruk bisa menjadi tidak menyenangkan. Penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi, dan kedua bisa merupakan konflik yang potensial. Salah satu kegunaan adalah mengukur kinerja

untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai si karyawan. Promosi atau pemecatan karyawan bisa tergantung pada hasil penilaian kinerja, yang sering membuat penilaian kinerja menjadi sulit untuk dilakukan oleh para manajer. Kegunaan yang lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu (Mathis and Jackson, 2000:81-83).

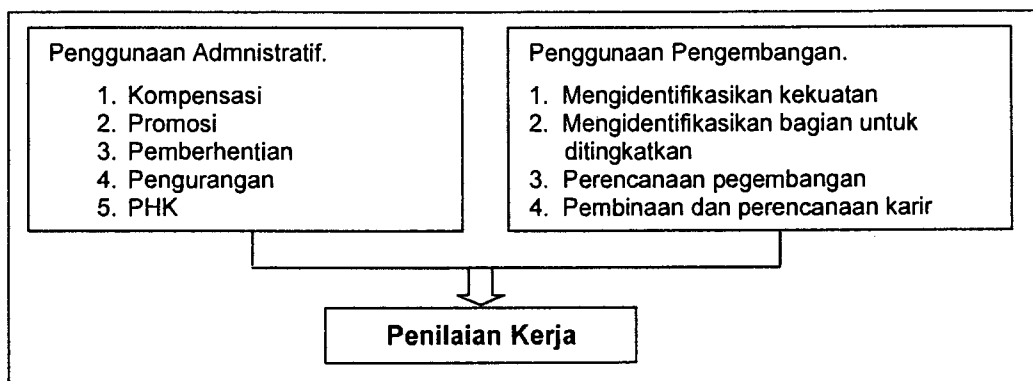
### 1. Penggunaan Administratif

Sistem penilaian kinerja merupakan hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka. Hubungan ini dapat diperkirakan sebagai berikut:

Produktivitas → penilaian kinerja → penghargaan

Kompensasi berdasarkan penilaian kinerja ini merupakan inti dari pemikiran bahwa gaji seharusnya diberikan untuk suatu pencapaian kinerja dan bukannya untuk prioritas. Di bawah sistem orientasi-kinerja ini, karyawan menerima kenaikan berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka. Peran manajer secara historis adalah sebagai evaluator dan kinerja bawahan, yang kemudian mengarah pada rekomendasi kompensasi karyawan atau keputusan lainnya. Jika ada bagian dan proses ini yang gagal, di mana karyawan yang paling produktif tidak menerima imbalan yang lebih besar, akan menyebabkan timbulnya persepsi akan adanya ketidakadilan di dalam kompensasi karyawan. Penggunaan administratif lainnya dan penilaian kinerja adalah seperti keputusan untuk promosi, pemecatan, pengurangan, dan penugasan pindah tugas, yang sangat penting untuk para

karyawan. Sebagai contoh, urutan pengurangan karyawan dapat diberikan alasan dengan penilaian kinerja. Untuk alasan ini, jika seorang pengusaha menyatakan bahwa keputusan ini dibuat berdasarkan penilaian kinerja, maka hasil penilaian kinerja harus mendokumentasikan dengan jelas perbedaan-perbedaan dan kinerja seluruh karyawan. Sedangkan untuk promosi atau demosi berdasarkan kinerja juga harus didokumenkan dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah penting ketika organisasi memberhentikan, mempromosikan, atau membayar orang-orang secara berbeda, karena hal-hal ini membutuhkan pembelaan yang kritis jika karyawan menuntut keputusan yang ada. Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus yang sesuai dengan bidang tugasnya dan layak untuk dinilai, (pada Gambar 2.10).



Sumber : Robbins, (2002:216)

**Gambar 2.10**  
**PERAN BERTENTANGAN DALAM PENELITIAN KINERJA**

## 2. Penggunaan untuk Pengembangan

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberi tahu karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan, dan melaksanakan perencanaan pengembangan. Peran manajer pada situasi ini adalah seperti pembina. Tugas pembina adalah memberi penghargaan bagi kinerja yang baik berupa pengakuan, menerangkan tentang peningkatan yang diperlukan, dan menunjukkan pada karyawan bagaimana caranya meningkatkan diri. Tujuan umpan balik pengembangan adalah untuk mengubah atau mendorong tingkah laku seseorang, bukannya untuk membandingkan individu-individu sebagaimana dalam kasus dalam penggunaan administratif yang digunakan untuk penilaian kinerja. Dorongan yang positif untuk tingkah laku yang diinginkan orang adalah bagian yang penting dari pengembangan. Fungsi pengembangan dan penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi karya mana yang ingin berkembang.

Seymour dalam Sutarto (2002:114), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan yang dapat diukur. Sedangkan Stoner *et al.* (1996:246), mendefinisikan kinerja sebagai ketepatan waktu, kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok atau

organisasi.

Beberapa penelitian yang menunjukkan hubungan antara kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan kharismatik terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja serta kinerja diantaranya : pada penelitian Judge *and* Bono dalam Suharto (2005:71), tampak bahwa pada kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kepuasan pada pimpinan. Namun tidak signifikan pada kepuasan kerja secara menyeluruh, sedangkan pada kepemimpinan transaksional hubungannya dengan kepuasan kerja tidak signifikan. Penelitian yang dilakukan Podsakoff *et al.* dalam Suharto (2005: 71), pada kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja secara menyeluruh.

Penelitian lain menurut Podsakoff *et al.* (1996) bahwa bawahan akan puas dan termotivasi untuk bekerja lebih baik sehingga tujuan dari suatu organisasi dapat dicapai, sebagai akibat munculnya kepercayaan yang besar terhadap perilaku kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik yang kedua-duanya akan sangat mempengaruhi hasil kerja dan tindakan yang diperlihatkan dan dilakukan dalam kepemimpinan transaksional. Sedangkan Koesmono (2005) bahwa kepuasan kerja secara langsung mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh dan hubungan yang signifikan.

## **2.2 Hasil-hasil Penelitian Sebelumnya**

### **2.2.1 Bass (1990b)**

Penelitian yang dilakukan Bass (1990b), bertujuan untuk melihat bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan bawahan, upaya ekstra yang dilakukan bawahan dan peringkat efektivitas Manajer di mata bawahan. Kesamaan dengan penelitian ini adalah pada pengaruh variabel eksogen yaitu kepemimpinan transformasional terhadap variabel endogen yaitu kepuasan bawahan. Adapun perbedaannya adalah penelitian sebelumnya variabel eksogennya hanya kepemimpinan transformasional. Sedangkan penelitian ini variabel eksogennya terdiri dari kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik, serta adanya penambahan variabel endogen yakni variabel motivasi kerja dan kinerja. Perbedaan lainnya adalah pada lokasi penelitian, jenis dan jumlah responden. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang besar terhadap beberapa langkah yang berorientasi outcome, tidak terbatas pada inisiasi dan konsiderasi pemimpin.

### **2.2.2 Natsir (2004)**

Penelitian yang dilakukan oleh Natsir (2004), bertujuan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku dan kinerja karyawan perbankan. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku dan kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah. Kesamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel eksogen dan kinerja sebagai variabel endogen. Perbedaannya terletak

pada variabel endogennya, penelitian terdahulu menggunakan variabel perilaku sedangkan penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja, perbedaan lain objek pada penelitian terdahulu dilakukan pada Bank sedangkan penelitian ini menggunakan guru pada pendidikan menengah kejuruan negeri di Kalimantan Timur.

### **2.2.3 Masi *and* Cooke (2000)**

Penelitian yang dilakukan oleh Masi *and* Cooke (2000), bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi bawahan, pemberdayaan norma-norma dan produktivitas organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi bawahan dan sebaliknya terdapat korelasi negatif antara kepemimpinan transaksional dengan komitmen terhadap kualitas dan produktivitas organisasi. Persamaannya adalah menggunakan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel eksogen, dan kepuasan sebagai variabel endogen. Sedangkan perbedaannya adalah pada jumlah variabel endogen dan variabel eksogen yang bertambah yaitu variabel kepemimpinan transaksional, variabel kepemimpinan kharismatik, dan variabel endogen bertambah yaitu variabel motivasi kerja serta variabel kinerja. Perbedaan lainnya adalah jumlah sampel, dan studi yang dilakukan oleh peneliti terdahulu adalah pada anggota Angkatan Darat Amerika Serikat, sedangkan penelitian ini menggunakan guru pada pendidikan Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.

#### **2.2.4 Deluga (1988)**

Penelitian yang dilakukan Deluga (1988) bertujuan untuk melihat bagaimana hubungan kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap strategi manajemen mempengaruhi karyawannya dan karyawan mempengaruhi manajemennya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, baik pada kepemimpinan transformasional maupun pada kepemimpinan transaksional, sama-sama menimbulkan upaya balik dari karyawan untuk mempengaruhi manajer. Kemudian hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan lebih efektif dan memuaskan bagi karyawan dibanding kepemimpinan transaksional. Kedua penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan transaksional dan transformasional sebagai variabel eksogen serta kepuasan karyawan sebagai variabel endogen. Adapun perbedaannya dengan penelitian ini terletak pada penambahan variabel eksogen yaitu kepemimpinan kharismatik, dan variabel endogen yaitu variabel motivasi kerja dan variabel kinerja, perbedaan lain adalah Deluga melakukan penelitian pada jasa perusahaan, sedangkan penelitian ini dibidang jasa pendidikan yaitu guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.

#### **2.2.5 Koh *et al.* (1995)**

Penelitian yang dilakukan oleh Koh *et al.* (1995) yang bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap sikap guru dan performansi siswa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dalam



memberi nilai tambah terhadap kepemimpinan transaksional dalam memprediksi komitmen terhadap organisasi, perilaku keanggotaan organisasi dan kepada guru. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh tidak langsung terhadap prestasi akademik siswa. Kedua penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kepemimpinan transaksional sebagai variabel eksogen dan sikap guru sebagai responden sekaligus variabel endogen. Perbedaannya terletak pada jumlah sampel, lokasi penelitian, jumlah variabel eksogen dan variabel endogen pada penelitian ini bertambah yaitu variabel kepemimpinan transaksional, variabel kepemimpinan kharismatik, variabel motivasi kerja dan variabel kinerja.

### **2.2.6 Waldman and Yammarino (2001)**

Penelitian yang dilakukan Waldman and Yammarino (2001), bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan kharismatik pada kondisi lingkungan ketidak pastian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik hanya memprediksi kinerja pada kondisi lingkungan ketidak pastian (*uncertainty*) dan bukan pada kondisi lingkungan yang penuh dengan kepastian (*certainty*). Secara marjinal kepemimpinan kharismatik secara signifikan berkorelasi dengan kinerja. Kepemimpinan kharismatik dalam interaksinya dengan *uncertainty* menjadi variabel kunci dalam memprediksi kinerja. Kedua penelitian ini sama-sama menggunakan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan kharismatik sebagai variabel eksogen. Perbedaannya pada variabel endogen ada penambahan yaitu variabel

motivasi kerja kepuasan dan kinerja dan adanya tambahan variabel eksogen yaitu variabel kepemimpinan transaksional, dan lokasi penelitian, jenis dan jumlah sampel.

### **2.2.7 Smith and Rupp (2000)**

Penelitian yang dilakukan Smith *and* Rupp (2000) bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini seorang pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan yang membuat karyawan merasa dipercaya dan berdaya dalam pengambilan keputusan. Kedua penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kinerja sebagai variabel endogen. Perbedaannya adalah pada lokasi penelitian, jenis dan jumlah sample.

### **2.2.8 Suharto (2005)**

Penelitian yang dilakukan oleh Suharto (2005), bertujuan melihat pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan dan kinerja bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan dan kinerja bawahan pada sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Timur. Kesamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan transaksional dan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel eksogen dan kepuasan serta kinerja sebagai variabel endogen. Perbedaannya terletak pada penelitian ini variabel eksogennya bertambah yaitu kepemimpinan kharismatik dan variabel endogennya

bertambah yaitu variabel motivasi, perbedaan lain objek pada penelitian terdahulu dilakukan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri, sedangkan penelitian ini objeknya adalah Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.

### **2.2.9 Ikhsan (2007)**

Penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan (2007), bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi organisasional dan kepuasan kerja serta komitmen organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap komunikasi organisasional dan kepuasan kerja serta komitmen organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya. Kesamaan dengan penelitian ini terletak pada salah satu variabel endogen yaitu sama-sama menggunakan variabel kepuasan. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel eksogen, dimana penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik, sedangkan penelitian terdahulu variabel eksogennya adalah kepemimpinan secara umum. Sedangkan variabel endogennya pada penelitian ini menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel komunikasi organisasional dan komitmen organisasional. Perbedaan lain objek pada penelitian terdahulu adalah pegawai pemerintah kota Surabaya, sedangkan penelitian ini obyeknya adalah Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.

# **BAB 3**

# **KERANGKA KONSEPTUAL**

# **DAN HIPOTESIS**

## BAB 3

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Agar dapat memberikan gambaran tentang rencana studi yang akan dilakukan, berikut disajikan kerangka konseptual yang menjadi acuan dalam mendapatkan jawaban atas masalah yang telah dirumuskan pada bab sebelumnya. Studi ini secara khusus akan menganalisis Pengaruh kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan kharismatik terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.

Sebelum menyusun kerangka konseptual, terlebih dahulu studi ini akan menjelaskan alur kerangka proses berpikirnya. Kerangka proses berpikir dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang alur pikir yang digunakan dalam rangka melakukan analisis konsep disertasi yang bersumber dari beberapa hasil-hasil penelitian yang akan dituntun, diarahkan serta diinspirasi dengan menggunakan teori-teori atau pendapat dari para ahli dan hasil-hasil penelitian empirik.

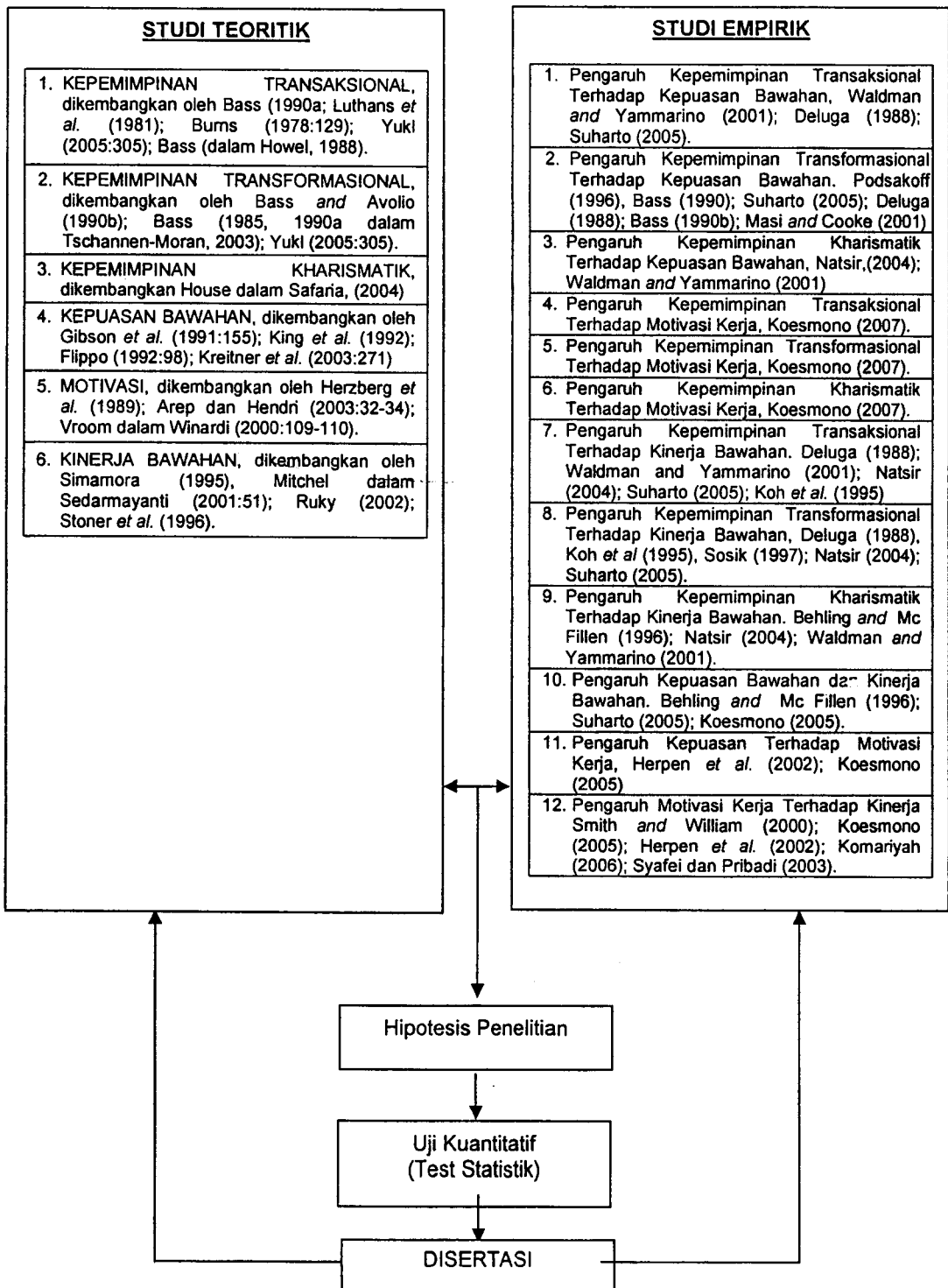
Variabel-variabel yang digunakan dalam penyusunan kerangka konseptual dalam penelitian ini didasari oleh studi teoritik dan studi empirik. Studi teoritik dilakukan untuk memperoleh masukan yang bersifat deduktif / umum yang berasal dari teori-teori terpilih yang digunakan sebagai acuan. Dari teori-teori tentang gaya kepemimpinan, akan dapat diperoleh hubungan kepengaruhan dari gaya kepemimpinan



transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik dengan kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja. Dasar teori-teori yang bersifat umum tersebut digunakan sebagai acuan dari variabel-variabel penelitian yang kami lakukan. Studi empirik yang bersifat induktif/khusus yang berasal hasil penelitian-penelitian sebelumnya. Dari studi-studi empirik ini akan mendapatkan gambaran tentang hubungan kepengaruhannya dari variabel kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan kharismatik dengan kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja.

Adapun studi teoritik tentang variabel-variabel penelitian ini berasal dari: 1. Variabel kepemimpinan transaksional, mengacu pada teori yang dikemukakan Bass (1990a), Luthan *et al.*(1981), Burns (1978:129), Yukl (2005:305), Bass (dalam Howel, 1988); 2. Variabel kepemimpinan transformasional, mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Bass *and* Avolio (1990b), dan Bass (1985, 1990a dalam Tschannen-Moran, 2003), Yukl (2005:305) 3. Variabel kepemimpinan kharismatik, mengacu pada teori House dalam Safaria (2004); 4. Variabel kepuasan kerja, mengacu pada teori Gibson *et al.* (1991:155), King *et al.* (1992), Flippo (1992:98), Kreitner *et al.* (2003:271); 5. Variabel motivasi kerja, mengacu pada teori Herzberg *et al* (1989), Arep dan Hendri (2003:32-34), Vroom dalam Winardi (2000:109-110); 6. Variabel kinerja, mengacu pada teori Simamora (1995), Mitchell dalam Sedarmayanti (2001:51), Ruky (2002). Untuk studi empirik, berdasarkan hasil penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh, Waldman *and* Yammarino (2001), Podsakoff (1996), Bass

(1990), Deluga (1988), Koh *et al.* (1995), Sosik (1997), dan Behling and McFillen (1996), sebagaimana terlihat dalam Gambar 3.1 berikut ini.



**Gambar 3.1**  
**KERANGKA PROSES BERFIKIR**

Pada kerangka proses berfikir disertasi ini menjelaskan bahwa

teori-teori yang ada atau dipergunakan pada studi teoritik adalah teori gaya kepemimpinan transaksional oleh Burns (1978 : 162), yang mengulas bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut.

Teori gaya kepemimpinan transformasional dari Bass (1985:140), mengulas bahwa kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan, yaitu manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama.

Teori gaya kepemimpinan kharismatik oleh House (2004), menjelaskan karakteristik dari kepemimpinan kharismatik adalah mempunyai keyakinan diri, harapan yang tinggi pada bawahannya, mempunyai kemampuan menetapkan visi yang dapat menimbulkan pengaruh yang kuat serta menggunakan contoh dan teladan pribadinya pada bawahannya.

Teori kepuasan dari Gibson *et al.* (1991:150), yang memperlihatkan suatu sikap positif dan juga bisa negatif yang dipunyai individu terhadap berbagai segi pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman sekerja. Terakhir teori kinerja yang dikemukakan oleh Ruky (2002:15) mengulas kinerja adalah merupakan catatan tentang hasil-hasil yang



diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Pada studi empirik beberapa hasil penelitian terdahulu yang dipergunakan diantaranya penelitian-penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan kharismatik terhadap kinerja oleh Deluga (1988), Natsir (2004), Suharto (2005), Waldman and Yammarino (2001).

Penelitian-penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan kharismatik terhadap kepuasan kerja oleh Deluga (1988), Podsakoff *et al.* (1996), Bass (1990), Natsir (2004) dan Suharto (2005). Kemudian penelitian-penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan kharismatik terhadap motivasi kerja oleh Koesmono (2005).

Dari hasil studi teoritik dan empirik ini akan dapat disusun hipotesis, sebagai jawaban sementara atas rumusan masalah yang diajukan, selanjutnya diuji dengan alat uji statistika dengan menggunakan persamaan struktural yang dalam hal ini adalah model analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dan AMOS versi 4.0. yang menghasilkan disertasi.

Konsep disertasi ini adalah merupakan hasil dari suatu penelitian, yang nantinya disertasi ini akan memperkaya hasil-hasil studi empirik, yang sekaligus akan mempunyai nilai manfaat yaitu memberikan kontribusi terhadap rumusan kebijakan. Selain itu disertasi ini yang merupakan hasil temuan-temuan teori akan memberikan kontribusi

terhadap pengembangan ilmu pengetahuan atau studi teoritik yang telah ada.

Setelah menyusun alur kerangka proses berpikir, maka tahapan berikutnya adalah menyusun kerangka konseptual yang menggambarkan variabel-variabel yang terkandung dalam studi ini, serta pengaruh atau keterkaitan antar variabel yang diteliti, berdasarkan studi teoritik maupun studi empirik yang dijelaskan sebelumnya serta hubungan antar variabel penelitian. Studi ini didasari oleh teori kepemimpinan yang didalamnya terdapat model kepemimpinan transaksional yang dikemukakan oleh Avolio *et al.* (1988) yang menyatakan terdapat setidaknya dua indikator kepemimpinan transaksional yaitu adanya imbalan/penghargaan dan hukuman/sanksi.

Selanjutnya studi ini juga didasari oleh teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dalam Tschannen-Moran (2003) dan Yukl (2005), menyatakan bahwa terdapat empat indikator dari kepemimpinan transformasional yaitu : Idealis, penuh inspirasi, stimulan intelektual dan adanya perhatian individual.

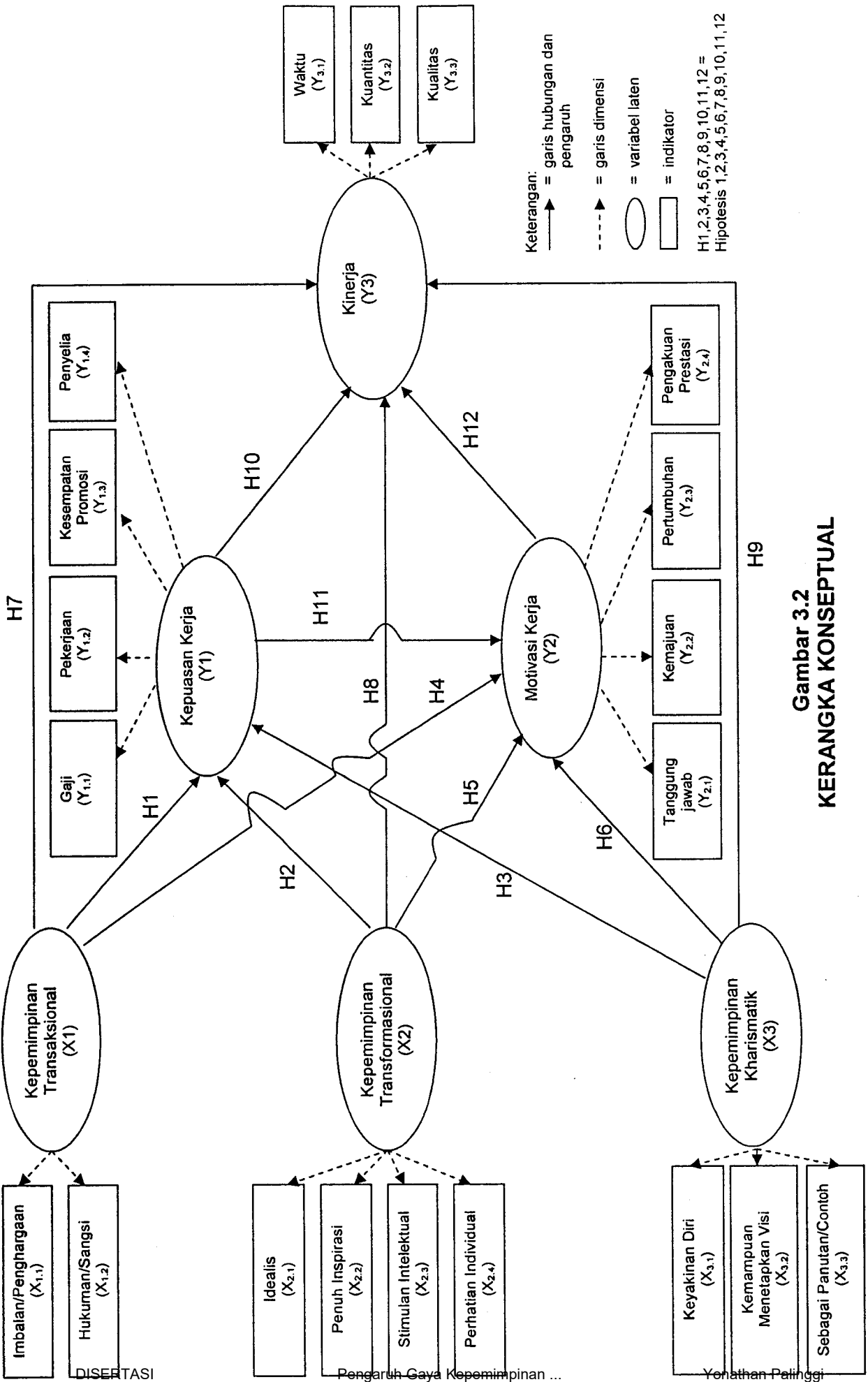
Sedangkan untuk variabel kepemimpinan kharismatik yang dikemukakan oleh House dalam Safaria (2004), menyebutkan bahwa pemimpin kharismatik mempunyai karakteristik, atau indikator yaitu : keyakinan diri, kemampuan menetapkan visi dan sebagai panutan/ccontoh.

Adapun variabel kepuasan kerja yang didasari oleh teori Gibson *et al.* (1991), menyatakan bahwa indikator dari kepuasan kerja adalah terdiri dari : 1. Gaji yaitu suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang

dirasakan dari pembayaran, 2. pekerjaan, 3. kesempatan promosi yaitu adanya kesempatan untuk maju, 4. penyelia yaitu kemampuan untuk memperlihatkan ketertarikan dan perhatian kepada pekerja.

Variabel motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg *et al.* (1989) dalam Masithoh (1998), menyatakan bahwa indikator daripada motivasi adalah : 1. adanya tanggung jawab (*responsibility*), 2. peluang untuk maju (*advancement*), 3. pengakuan orang lain (*recognition*), dan 4. kemampuan pengembangan karir (*the possibility of growth*). Sedangkan Variabel kinerja yang didasari oleh teori Simamora (1995:79), menyatakan bahwa indikator daripada kinerja secara umum meliputi : 1. kualitas kerja, 2. kuantitas kerja, 3. ketepatan waktu.

Model konseptual ini akan menggambarkan hubungan sebab akibat antar konstruk yang ditunjukkan oleh arah panah. Pertama, memberikan kejelasan tentang pengaruh dari variabel kepemimpinan transaksional (X1) terhadap kinerja (Y3), secara langsung (*direct*) dan secara tidak langsung (*indirect*), melalui variabel *intervening* kepuasan kerja (Y1) dan variabel *intervening* motivasi kerja (Y2). Kedua, pengaruh dari variabel kepemimpinan transformasional (X2) terhadap kinerja (Y3), secara langsung (*direct*) dan secara tidak langsung (*indirect*), melalui variabel *intervening* kepuasan kerja (Y1) dan motivasi kerja (Y2). Ketiga, pengaruh dari variabel kepemimpinan kharismatik (X3) terhadap kinerja (Y3), secara langsung (*direct*) dan secara tidak langsung (*indirect*), melalui variabel *intervening* kepuasa kerja (Y1) dan variabel *intervening* motivasi kerja (Y2).



**Gambar 3.2**  
**KERANGKA KONSEPTUAL**

Pada kerangka konseptual, beberapa penelitian yang menyatakan hubungan dan adanya pengaruh kepemimpinan transaksional (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) oleh Deluga (1988), Suharto (2005). Pengaruh kepemimpinan transformasional (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) oleh Podsakoff *et al.* (1996), Suharto (2005), Masi *and* Cooke (2001). Pengaruh kepemimpinan kharismatik (X3) terhadap kepuasan (Y1) oleh Waldman *and* Yammarino (2001), Natsir (2004). Pengaruh kepemimpinan transaksional (X1) terhadap motivasi kerja (Y2) oleh Koesmono (2007). Pengaruh kepemimpinan transformasional (X2) terhadap motivasi kerja (Y2) oleh Koesmono (2007). Pengaruh kepemimpinan kharismatik terhadap motivasi kerja (Y2) oleh Koesmono (2007).

Pengaruh kepemimpinan transaksional (X1) terhadap kinerja (Y3) oleh Deluga (1988), Waldman *and* Yammarino (2001), Natsir (2004), suharto (2005), Koh *et al.* (1995). Pengaruh kepemimpinan transformasional (X2) terhadap kinerja (Y3) oleh Deluga (1988), Natsir (2004), Suharto (2005). Pengaruh kepemimpinan kharismatik (X3) terhadap kinerja (Y3) oleh Natsir (2004). Pengaruh kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja (Y3) oleh Suharto (2005). Pengaruh kepuasan kerja (Y1) terhadap motivasi (Y2) oleh Koesmono (2007). Pengaruh motivasi kerja (Y2) terhadap kinerja (Y3) oleh Koesmono (2005), Komariyah (2006), Syafei dan Pribadi (2003).

Dari Gambar 3.2 diketahui bahwa kinerja guru merupakan *outcome* akhir dari perilaku guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja guru

secara langsung dipengaruhi seberapa besar pengaruh motivasi kerjanya. Sehingga motivasi kerja memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja guru. Semakin kuat motivasi kerja, maka kinerja guru semakin baik, karena guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan bekerja keras, disiplin, bersemangat dan bertanggung jawab dalam melakukan tugasnya.

### **3.2 Hipotesis**

Berdasarkan rumusan masalah, landasan teori (studi teoritik), penelitian terdahulu (studi empirik) dan kerangka konseptual, maka hipotesis dalam studi ini adalah :

1. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
3. Kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
4. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
5. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di

Kalimantan Timur.

6. Kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
7. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
8. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
9. Kepemimpinan kharismatik, berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
10. Kepuasan kerja guru, berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
11. Kepuasan kerja guru, berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.
12. Motivasi kerja guru, berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.



# **BAB 4**

# **METODE PENELITIAN**



## BAB 4

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini didesain merupakan penelitian klausal (*clausal research*) dimana penelitian ini bertujuan untuk membuktikan ada tidaknya hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti (Indrianto dan Supomo, 2002:79). Dalam penelitian ini sebagai variabel yang mempengaruhi atau yang disebut dengan variabel independen atau eksogen variabel (X) adalah gaya kepemimpinan yang terdiri dari tiga variabel yaitu kepemimpinan Transaksional, kepemimpinan Transformasional dan kepemimpinan Kharismatik. Variabel endogen pertama dan kedua sekaligus merupakan variabel intervening adalah kepuasan kerja dan motivasi kerja. Sedangkan variabel dependen atau endogen ketiga adalah Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur.

Klasifikasi penelitian berdasarkan taraf keilmuan terdiri dari : 1. penelitian eksploratif (menggali), 2. penelitian deskriptif (menggambarkan) dan 3. penelitian eksplanatif (menjelaskan hubungan antar variabel). Studi ini mengacu kepada penelitian eksplanatif.

Selanjutnya jenis data yang digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis adalah data primer yang diperoleh dari Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur yang menjadi responden, dengan instrumen utama berupa daftar pertanyaan (kuesioner). Pengujian Validitas, Reliabilitas instrumen digunakan analisis konfirmatori (*Confirmatory Factor*

*Analysis / CFA*), yang bersifat apriori berdasarkan landasan teori dan definisi konsep yang mendasari (Wijanarko, 2006:112). Peneliti secara apriori telah dapat membuat suatu Hipotesis berdasarkan Teori dan Konsep dan berbagai faktor strukturnya (Wibowo, 2006:12). Sedangkan pembuktian hipotesis digunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan program *Analysis of Moment Structure* (Amos Ver. 5.0), dimana pengujian dengan menggunakan Model tersebut yakni SEM dan CFA dapat dikerjakan sekaligus (Basuki, 2006:93).

#### **4.2 Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Teknik Penarikan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan unit sampel yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Singarimbun dan Effendi, 1995:152), pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Nazir (1999:327) serta Indrianto dan Supomo (2002:115) bahwa populasi merupakan jumlah keseluruhan dari unit sampel yang ciri-cirinya akan diduga.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh guru SMK Negeri di Kalimantan Timur yang sudah menjadi PNS, dengan jumlah 1007 orang (lihat Tabel 4.1). Dan yang menjadi responden (sampel) dalam penelitian ini diambil 147 guru dari anggota populasi, yang diperoleh dari jumlah indikator sebanyak 21 dikali dengan menggunakan 7 observasi. Dalam permodelan SEM belum ada rumus yang jelas digunakan dalam menentukan besar sampel (Wibowo, 2006:16), namun demikian beberapa penelitian menunjukkan bahwa besar sampel yang cukup sesuai untuk permodelan SEM adalah antara 100 – 200 responden. Apabila ukuran sampel lebih dari 400, maka metode sangat sensitif

sehingga sulit mendapatkan ukuran-ukuran *Goodnes Of Fit* yang baik. Asumsi lain penggunaan model SEM yang menyatakan bahwa ukuran sampel minimum 100 dan selanjutnya menggunakan 5 observasi sebagai pembandingan untuk setiap *estimated parameters* (Ferdinand, 2001:105) atau 5 sampai 10 observasi untuk setiap estimasi parameter (Wibowo, 2006:10).

Adapun teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah *Proportional Stratified Random Sampling*, yaitu suatu teknik pengambilan sampel dengan cara yang proporsional pada setiap jenjang strata dimana besar persentasenya sama besar dengan persentase anggota populasi pada setiap jenjang strata untuk seluruh populasi (Sarmanu, 2006:9).

Untuk jelasnya jumlah populasi dan besar sampel pada masing-masing Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut.

**Tabel 4.1**  
**JUMLAH POPULASI DAN BESAR SAMPEL PADA MASING-MASING SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI DI KALIMANTAN TIMUR**

| No.    | Nama Sekolah Menengah Kejuruan | Populasi |        | Sample (orang) |
|--------|--------------------------------|----------|--------|----------------|
|        |                                | (orang)  | (%)    |                |
| 1.     | SMK N 1 Samarinda              | 75       | 7,45   | 11             |
| 2.     | SMK N 1 Balikpapan             | 72       | 7,15   | 11             |
| 3.     | SMK N 1 Tarakan                | 71       | 7,05   | 10             |
| 4.     | SMK N 1 Tenggarong             | 74       | 7,35   | 11             |
| 5.     | SMK N 1 Bontang                | 57       | 5,66   | 8              |
| 6.     | SMK N 1 Pasir                  | 62       | 6,16   | 9              |
| 7.     | SMK N 1 Bulungan               | 60       | 5,96   | 9              |
| 8.     | SMK N 1 Berau                  | 66       | 6,55   | 10             |
| 9.     | SMK N 4 Balikpapan             | 83       | 8,24   | 12             |
| 10.    | SMK N 2 Samarinda              | 72       | 7,15   | 11             |
| 11.    | SMK N 2 Tenggarong             | 65       | 6,45   | 9              |
| 12.    | SMK N 2 Balikpapan             | 61       | 6,06   | 9              |
| 13.    | SMK N Sanga-sanga              | 60       | 5,96   | 9              |
| 14.    | SMK N Melak                    | 59       | 5,86   | 8              |
| 15.    | SMK N 3 Balikpapan             | 70       | 6,95   | 10             |
| Jumlah |                                | 1.007    | 100,00 | 147            |

Sumber : Data primer diolah

## 4.3 Variabel Penelitian

### 4.3.1 Klasifikasi Variabel

Sesuai dengan kerangka konseptual (Gambar 3.2), variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut: Kepemimpinan transaksional (X.1), kepemimpinan transformasional (X.2), kepemimpinan kharismatik (X.3), sebagai independen variabel atau variabel eksogen. Variabel eksogen adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model (Ferdinand, 2000:110).

Kepuasan kerja (Y.1) dan motivasi kerja (Y.2), sebagai variabel endogen yang sekaligus berfungsi sebagai *intervening variable*. Variabel endogen adalah variabel yang diprediksi oleh satu atau beberapa variabel lain dalam model (Ferdinand, 2000:118), sedangkan variabel *intervening* adalah variabel yang turut berpengaruh saat variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen lainnya (Sekaran, 1992:74).

Kinerja Karyawan sebagai variabel endogen ketiga (Y.3) atau sebagai variabel terikat, yang hanya dipengaruhi oleh variabel lain (*exogen dan intervening*).

### 4.3.2 Definisi Operasional Variabel

#### 4.3.2.1 Kepemimpinan Transaksional (X1)

Kepemimpinan Transaksional merupakan variabel eksogen pertama adalah, kemampuan seseorang untuk memandu atau memotivasi pengikut mereka pada arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Sebagai variabel eksogen atau independen variable (X1) diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan

oleh Bass (1990a); Luthan *et al.* (1981); Burns (1978:129); Yulk (2005:365); Bass (dalam Howel, 1988), yaitu :

a. Imbalan / Penghargaan (X1.1)

Merupakan keputusan dari pimpinan terhadap bawahannya tentang, apa yang akan diperoleh (*reward*) atas keberhasilan bawahan dalam menjalankan tugas-tugasnya.

b. Hukuman / Sanksi (X1.2)

Merupakan keputusan dari pimpinan pada bawahannya tentang, sanksi / hukuman apa yang akan diterima bawahan atas kegagalan / pelanggaran dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Pengukuran terhadap indikator-indikator ini, melalui tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dengan pilihan lima (5) skala jawaban (skala Likert).

#### 4.3.2.2 Kepemimpinan Transformasional (X2)

Kepemimpinan Transformasional merupakan variabel eksogen kedua, adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat, sehingga menimbulkan emosi dan kedekatan yang sangat kuat, dan bawahan merasa hormat dan percaya kepada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang sebenarnya. Sebagai variabel eksogen atau *independent variable* (X2) diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Bass and Avolio (1990b); Bass (1985, 1990a, dalam Tschannen-Moran, 2003); Yulk (2005:305), yaitu:

a. Idealis (X2.1)

Merupakan sifat yang dimiliki seorang pemimpin yang memegang

teguh obyektivitas, realistik dan teguh dalam pendirian.

b. Penuh inspirasi (X2.2)

Merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pimpinan, yang kaya akan gagasan-gagasan yang masuk akal.

c. Stimulan intelektual (X2.3)

Merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pimpinan, dalam mensimulus orang lain agar tergugah untuk selalu meningkatkan kemampuan intelektualnya.

d. Perhatian Individual (X2.3)

Merupakan sikap dan perilaku seorang pimpinan, yang penuh perhatian terhadap orang lain.

Pengukuran terhadap indikator-indikator ini dilakukan, melalui tanggapan responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dengan pilihan lima (5) skala jawaban (skala Likert).

#### 4.3.2.3 Kepemimpinan Kharismatik (X3)

Variabel eksogen ketiga dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kharismatik (X3) adalah pemimpin yang memotivasi bawahan dan berusaha sesuai dengan yang diharapkan untuk menerima perubahan organisasi, yang diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh House dalam Safaria (2004), yaitu:

a. Keyakinan diri (X3.1)

Merupakan sifat / karakter seorang pemimpin tentang, kebenaran / ketidakraguan dari apa yang ia lakukan / putuskan.

b. Kemampuan menetapkan Visi (X3.2)

Merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin menetapkan visi organisasi.

c. Sebagai panutan / contoh (X3.3)

Merupakan jati diri dari pemimpin dalam sifat / karakter, perilaku, kemampuan, dan lain-lain yang menjadi suri tauladan bagi para pengikut.

Pengukuran indikator-indikator tersebut, berdasarkan tanggapan responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, dengan lima (5) skala jawaban (skala Likert).

#### 4.3.2.4 Kepuasan Kerja Guru (Y1)

Kepuasan kerja guru merupakan variabel endogen pertama yang sekaligus berfungsi juga sebagai variabel intervening / antara, adalah persepsi terhadap perilaku pemimpin sesuai dengan harapan bawahan, yang diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gibson *et al.* (1991:155); King *et al.* (1992); Flippo (1992:98), Kreitner *et al.* (2003:271), dan terdiri 4 indikator, yaitu:

a. Gaji (Y1.1)

Merupakan besarnya penerimaan guru setiap bulannya, yang terdiri dari gaji PNS ditambah tunjangan, insentif dan lain-lain.

b. Pekerjaan (Y1.2)

Merupakan kesesuaian antara latar belakang pendidikan dan mata pelajaran yang diajarkan

c. Kesempatan Promosi (Y1.3)

Merupakan kesempatan dari setiap guru untuk mendapatkan, kenaikan

pangkat atau jabatan.

d. Penyelia (Y1.4)

Merupakan aktivitas pengawasan yang dilakukan pimpinan sekolah.

Pengukuran terhadap indikator-indikator tersebut adalah tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, dengan lima (5) skala jawaban (skala Likert).

#### 4.3.2.5 Motivasi Kerja Guru (Y2)

Merupakan variabel endogen kedua yang sekaligus berperan sebagai Variabel intervening / antara. Motivasi kerja guru merupakan dorongan yang ada pada diri setiap guru untuk bekerja lebih giat. Empat (4) dari lima (5) indikator variabel motivasi kerja oleh Herzberg *et al.* (1989), yaitu:

- a. Tanggung jawab (Y2.1), Merupakan dorongan bagi guru untuk mampu menyelesaikan tugas-tugasnya.
- b. Kemajuan (Y2.2), Merupakan perubahan yang lebih baik / peningkatan yang diperoleh / dirasakan oleh guru selama ia bekerja.
- c. Pertumbuhan (Y2.3), Merupakan peningkatan kemampuan yang diperoleh guru selama ia bekerja.
- d. Pengakuan prestasi (Y2.4) Merupakan pengakuan atas kinerja guru yang diberikan oleh pimpinan sekolah.

Pengukuran terhadap indikator-indikator tersebut, melalui tanggapan terhadap kuesioner yang diajukan dengan 5 opsi jawaban (skala Likert).

#### 4.3.2.6 Kinerja Guru (Y3)

Kinerja Guru adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang



dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sebagai variabel endogen ketiga (Y3) diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Simamora (1995:79), dan terdiri 3 indikator, yaitu :

a. Waktu (Y3.1)

Merupakan penilaian yang dilakukan pimpinan sekolah, atas kedisiplinan waktu kerja, waktu yang digunakan dalam penyelesaian tugas-tugas, dan lain-lain dari para guru.

b. Kuantitas (Y3.2)

Merupakan penilaian yang dilakukan oleh pimpinan sekolah, atas penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan pada para guru.

c. Kualitas (Y3.3)

Merupakan penilaian yang dilakukan oleh pimpinan sekolah, penyelesaian tugas-tugas dari guru yang berhubungan dengan tingkat kesalahan yang dilakukan, tingkat kebaikan hasil kerja dan lain-lain.

Pengukuran untuk indikator-indikator dari variabel kinerja ini, menggunakan kuesioner dengan lima (5) skala / interval ( skala Likert).

Dari berbagai penjelasan dapat disimpulkan bahwa pemberian nilai untuk masing-masing variabel penelitian (kepemimpinarn transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan kharismatik, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja guru) yang telah diklasifikasikan dengan menggunakan ukuran interval, dan dalam penentuan skornya menggunakan Skala Likert atau *summated ratings method*.

Singarimbun dan Effendi (1995:111) yang diperjelas oleh Nazir

(1999:396 - 398) maupun Indrianto dan Supomo (2002:104), Skala Likert merupakan salah satu metode yang paling sering digunakan dalam menentukan skor. Cara pengukurannya adalah didasarkan pada tanggapan responden terhadap serangkaian item yang menggunakan skala lima-poin, dimulai dengan angka 1 (sangat rendah) sampai dengan angka 5 (sangat tinggi).

#### 4.4 Instrumen Penelitian

Instrumen atau alat yang di gunakan dalam pengumpulan data utama adalah angket (kuisisioner) yang di berikan kepada masing-masing responden, dan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan maka instrumen akan diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya lebih dulu.

Validitas berarti seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Singarimbun dan Effendi, 1995:86). Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *Constant Validity* sedangkan pendekatan yang di gunakan adalah analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis / CFA*), yang bersifat apriori berdasarkan landasan teori dan konsep yang telah dimiliki, dan faktor-faktor yang terbentuk serta variabel laten yang masuk dalam faktor sudah dapat di ketahui (Widjanarko, 2006:117). Suatu item pertanyaan dalam kuesioner memiliki validitas jika koefisien korelasinya positif dan signifikan (Ghozali, 2001:114). Disamping valid, suatu alat ukur (instrumen) penelitian juga harus reliabel. Suatu alat pengukur dikatakan reliabel jika alat ukur tersebut menghasilkan hasil-hasil yang konsisten, bila dilakukan

pengukuran kembali pada subyek yang sama (Singarimbun dan Effendi, 1995:98). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *cronbach's alpha*. Data yang dikumpulkan dikatakan handal atau reliabel apabila memiliki nilai koefisien *cronbach's alpha* lebih dari 0,60 (Malhotra, 1996:106).

#### **4.5 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan terhadap sejumlah Sekolah Menengah Kejuruan Negeri yang berada di Kalimantan Timur.

#### **4.6 Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data penelitian terdapat dua tahap yang dilakukan yaitu :

1. Tahap pengumpulan data primer (*primary date*) yang diperoleh secara langsung dari responden.
2. Tahap pengumpulan data sekunder (*secondary date*) yang diperoleh dari informasi dan data yang dimiliki Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan. Informasi dan data sekunder juga diperoleh dari buku literatur, jurnal atau berbagai macam bentuk terbitan secara periodik (*periodical*), baik yang dikeluarkan oleh media massa atau perusahaan penerbit maupun yang dipublikasikan oleh instansi pemerintah sebagaimana tertera dalam daftar pustaka.

#### **4.7 Cara Pengolahan dan Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam

penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM), yang dioperasikan melalui program *Analysis of Moment Structure* (AMOS).

Program AMOS merupakan program komputer yang dapat digunakan untuk membuat model persamaan struktural, dan merupakan program yang paling banyak dipakai untuk pembuatan model struktural (Basuki, 2006:97).

*Structural Equation Modeling* (SEM) dianggap tepat untuk analisis seperti ini karena mampu memberikan kerangka pikir menyeluruh yang secara simultan memiliki pengukuran dan hubungan struktural antar variabel yang ada dalam model (Dillon *et al.*, 1997:123), SEM juga dinilai sebagai sekumpulan tehnik-tehnik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2001:80).

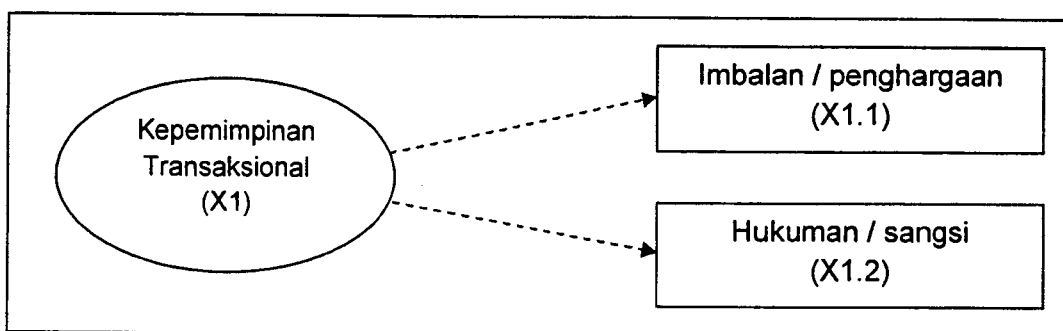
Model SEM adalah pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan analisis path, dengan melakukan 3 (tiga) kegiatan secara serempak yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (setara dengan analisis konfirmatory), pengujian model hubungan antar variabel laten (setara dengan analisis *Path*) dan mendapatkan model yang bermanfaat untuk perkiraan (setara dengan model struktural dan analisis regresi. (Solimun, 2003:66).

#### **4.7.1 Analisis *Factor Confirmatory***

Pengujian hipotesis dilakukan setelah sebelumnya dilakukan *analysis factor confirmatory* guna melihat dimensi-dimensi yang digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk.

## 1. Faktor Kepemimpinan Transaksional (X1)

Variabel yang digunakan sebagai indikator kepemimpinan transaksional (X1) yaitu imbalan/penghargaan (X1.1), hukuman/sangsi (X1.2). Pengujian variabel-variabel ini dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk dilakukan dengan jalan melihat nilai probabilitas ( $p$ ) dari nilai lambda ( $\lambda$ ). Jika nilai probabilitas ( $p$ ) koefisien lambda lebih kecil dari nilai (0,05) atau ( $p < 0,05$ ), maka indikator/dimensi tersebut dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk. Adapun model pengukuran yang terdiri atas indikator-indikator imbalan/penghargaan, hukuman/sangsi dapat dilihat pada Gambar 4.1.



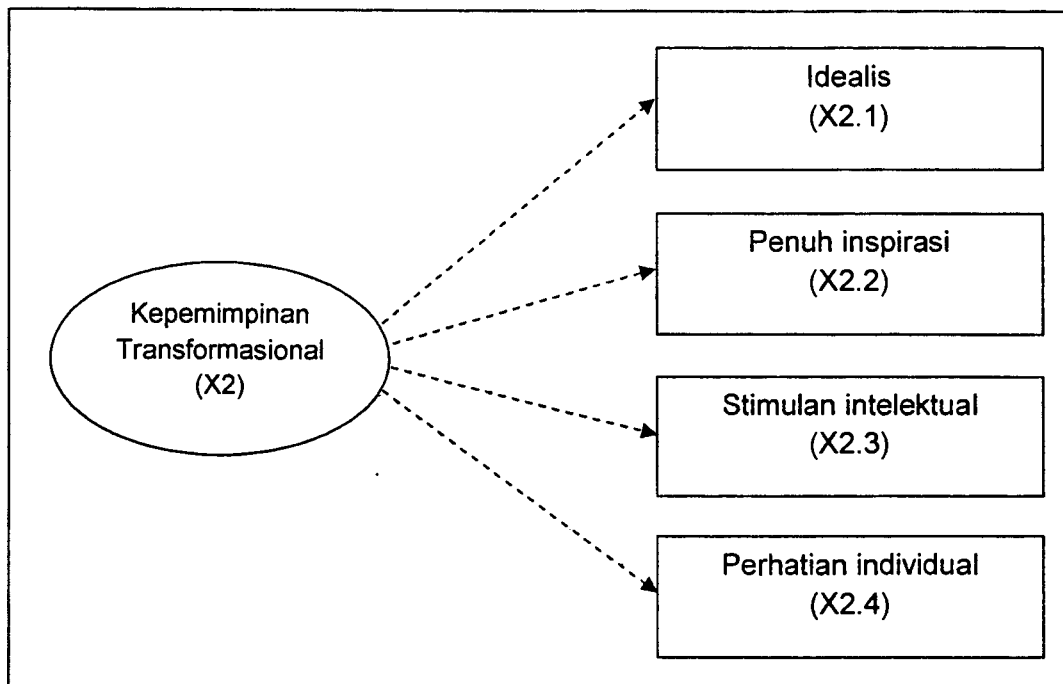
Sumber : Bass (1990a); Luthan *et al* (1981), Burns (1978 :129); Yulk (2005;305).

**Gambar 4.1**  
**ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORY UNTUK KEPEMIMPINAN**  
**TRANSAKSIONAL**

## 2. Faktor Kepemimpinan Transformasional (X2)

Variabel yang digunakan sebagai indikator kepemimpinan transformasional (X2) yaitu idealis (X2.1), penuh inspirasi (X2.2), stimulant intelektual (X2.3), perhatian individual (X2.4). Pengujian variabel-variabel ini dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk dilakukan dengan jalan melihat nilai probabilitas ( $p$ ) dari nilai lambda ( $\lambda$ ). Jika nilai

probabilitas ( $p$ ) koefisien lambda lebih kecil dari nilai (0,05) atau ( $p < 0,05$ ), maka indikator/dimensi tersebut dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk. Adapun model pengukuran yang terdiri atas indikator-indikator idealis, penuh inspirasi, stimulant intelektual dan perhatian individual dapat dilihat pada Gambar 4.2.



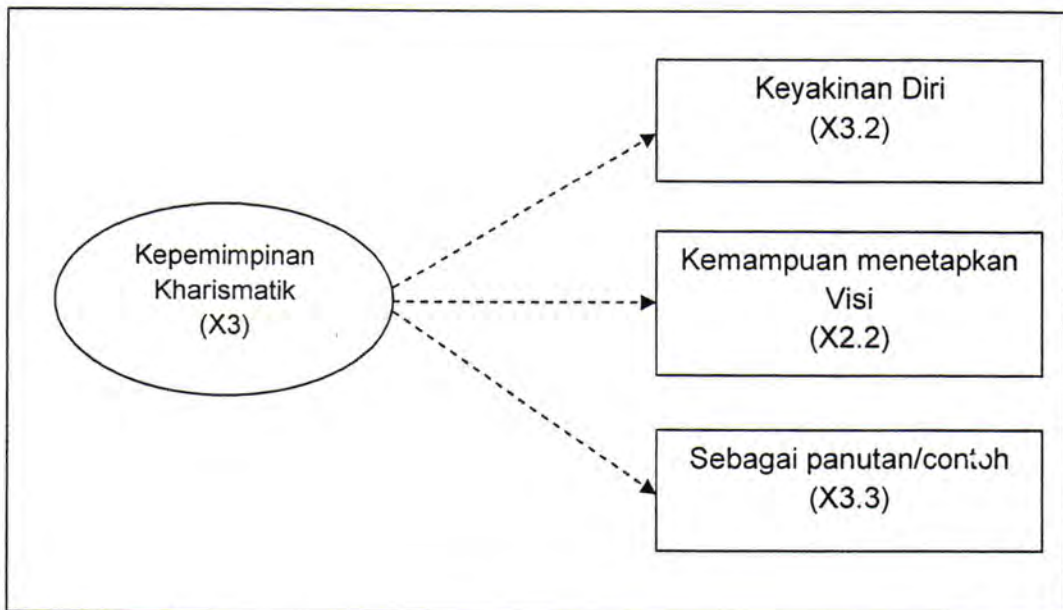
Sumber : Bass and Avolio (1990b); Bass (1985, 1990a dalam Tschannen-Moran, 2003); Yukl (2005:305).

**Gambar 4.2**  
**ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORY UNTUK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

### 3. Faktor Kepemimpinan Kharismatik (X3)

Variabel yang digunakan sebagai indikator kepemimpinan kharismatik (X3) yaitu keyakinan diri (X3.1), kemampuan menetapkan visi (X3.2), sebagai panutan/contoh (X3.3). Pengujian variabel-variabel ini dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk dilakukan dengan

jalan melihat nilai probabilitas ( $p$ ) dari nilai lambda ( $\lambda$ ). Jika nilai probabilitas ( $p$ ) koefisien lambda lebih kecil dari nilai ( $0,05$ ) atau ( $p < 0,05$ ), maka indikator/dimensi tersebut dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk. Adapun model pengukuran yang terdiri atas indikator-indikator keyakinan diri, kemampuan menetapkan visi, sebagai panutan/contoh dapat dilihat pada Gambar 4.3.



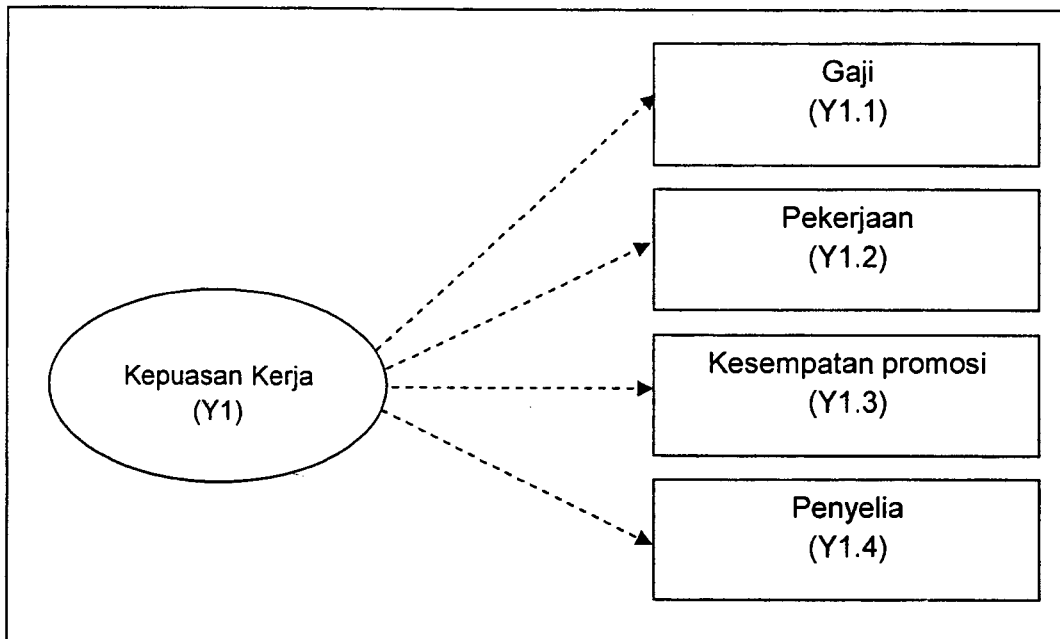
Sumber : House dalam Safaria (2004)

**Gambar 4.3**  
**ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORY UNTUK KEPEMIMPINAN**  
**KHARISMATIK**

#### 4. Faktor Kepuasan Kerja (Y1)

Variabel yang digunakan sebagai indikator kepuasan kerja (Y1) yaitu gaji (Y1.1), pekerjaan (Y1.2), kesempatan promosi (Y1.3), penyelia (Y1.4), Pengujian variabel-variabel ini dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk dilakukan dengan jalan melihat nilai probabilitas ( $p$ ) dari nilai lambda ( $\lambda$ ). Jika nilai probabilitas ( $p$ ) koefisien lambda lebih kecil

dari nilai (0,05) atau ( $p < 0,05$ ), maka indikator/dimensi tersebut dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk. Adapun model pengukuran yang terdiri atas indikator-indikator gaji, pekerjaan, kesempatan promosi, penyelia, dapat dilihat pada Gambar 4.4.



Sumber : Gibson *et al.* (1991:155), King *et al.* (1992); Flippo (1992:98); Kreitner *et al.* (2003:271)

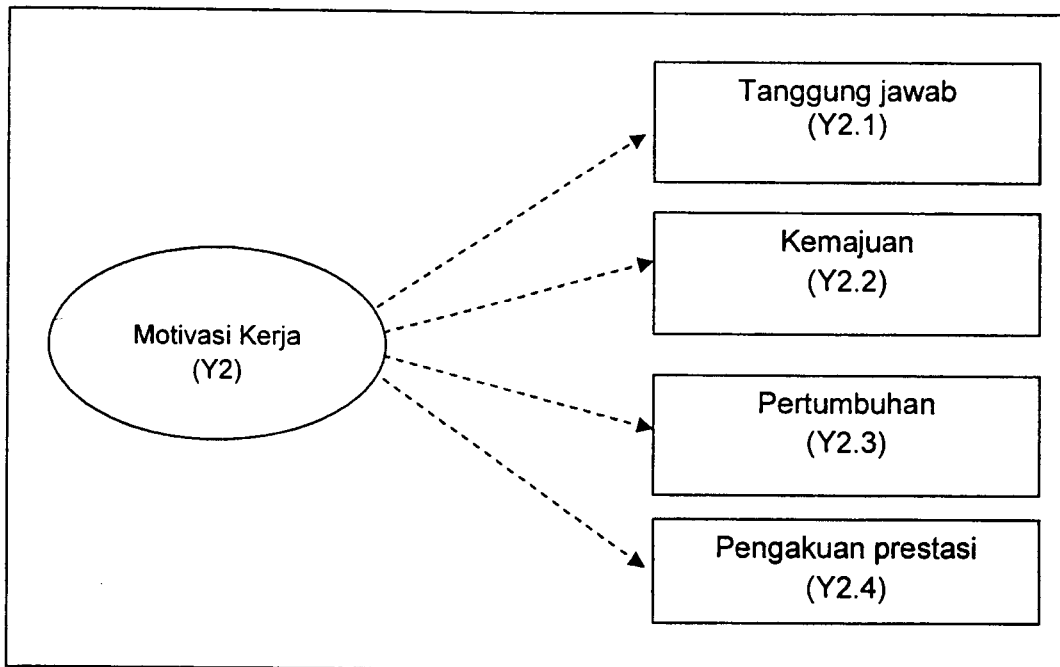
#### **Gambar 4.4** **ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORY UNTUK KEPUASAN KERJA**

##### 5. Faktor Motivasi Kerja (Y2)

Indikator-indikator variabel Motivasi Kerja (Y2) yaitu, tanggung jawab (Y2.1), kemajuan (Y2.2), pertumbuhan (Y2.3), dan pengakuan prestasi (Y2.4). Pengujian dari variabel-variabel ini dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk, dilakukan dengan jalan melihat probabilitas nilai ( $p$ ) dari nilai lambda ( $\lambda$ ). Jika nilai probabilitas ( $p$ ), koefisien lambda lebih kecil dari (0,05) atau ( $p < 0,05$ ), maka indikator-indikator / dimensi tersebut dapat digunakan sebagai pembentuk faktor



atau konstruk. Adapun model pengukuran yang terdiri atas indikator-indikator tanggung jawab, kemajuan, pertumbuhan, pengakuan prestasi dapat dilihat pada Gambar 4.5.

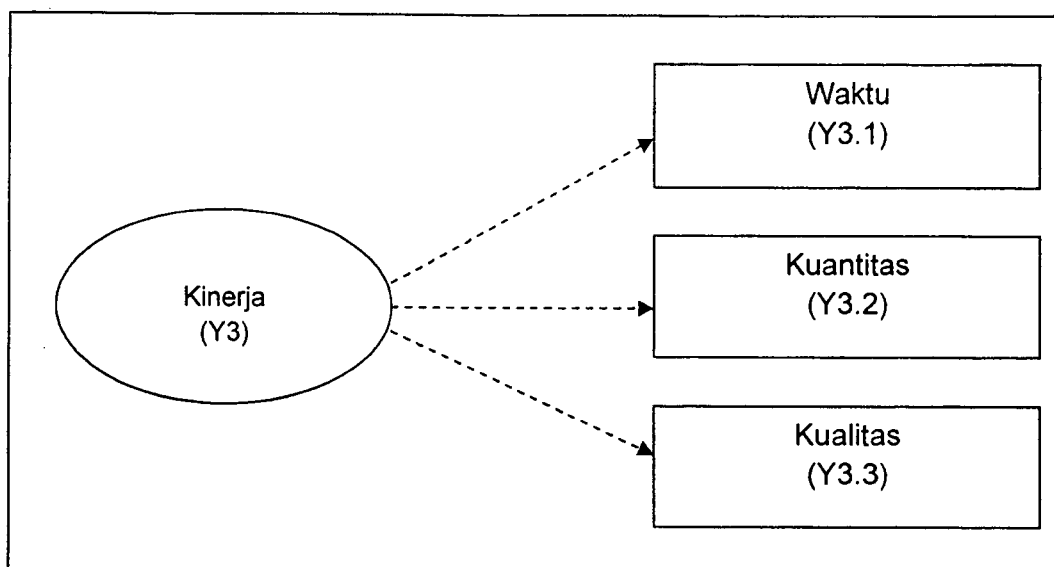


Sumber : Herzberg *et al.* (1989)

**Gambar 4.5**  
**ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORY UNTUK MOTIVASI KERJA**

#### 6. Faktor Kinerja (Y3)

Variabel yang digunakan sebagai indikator kinerja (Y3) yaitu waktu (Y3.1), kuantitas (Y3.2), dan kualitas (Y3.3). Pengujian variabel-variabel ini dapat melihat nilai probabilitas ( $p$ ) dari nilai lambda ( $\lambda$ ). Jika nilai probabilitas ( $p$ ) koefisien lambda lebih kecil dari nilai ( $0,05$ ) atau ( $p < 0,05$ ), maka indikator/dimensi tersebut dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk. Adapun model pengukuran yang terdiri atas indikator-indikator waktu, kuantitas, kualitas dapat dilihat pada Gambar 4.6.



Sumber : Simamora (1995:79)

**Gambar 4.6**  
**ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORY UNTUK KINERJA**

#### **4.7.2 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)**

*Structural Equation Modeling* (SEM) juga memungkinkan dimasukkannya variabel laten ke dalam analisis. Variabel laten merupakan istilah yang lebih mengena karena generalisasinya, dan karena sekarang terbuka kemungkinan untuk memperkirakan atau menghitung akibat variabel laten yang satu terhadap variabel laten yang lain dan apa yang disebut variabel manifes atau amatan (Kerlinger, 2000:68). Dengan demikian variabel laten adalah konsep yang masih merupakan hipotesis dan tidak diamati secara langsung, hanya dapat diperkirakan melalui variabel lain yang dapat diukur dan diamati secara nyata. Manfaat yang diperoleh dengan memasukkan variabel laten ke dalam analisis adalah untuk meningkatkan estimasi statistik, mewakili konsep teoritis dan mengetahui secara khusus kesalahan pengukuran yang terjadi.

Hair *et al.* dalam Ferdinand (2001:31-64), dalam pengujian model

dengan menggunakan SEM, terdapat tujuh langkah yang harus ditempuh, yakni sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teoritis yaitu analisis yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas dimana perubahan satu variabel diasumsikan menghasilkan perubahan pada variabel lain berdasarkan definisi konsep teori yang disusun. Kajian teoritis dipergunakan untuk mengembangkan model yang dijadikan dasar untuk langkah selanjutnya.
2. Menyusun *path* diagram untuk menyatakan hubungan kausal, pengujian model penelitian dikembangkan berdasarkan telaah teori yang kuat dan mengacu pada model teoritis yang dikemukakan.
3. Konversi *path* diagram kedalam persamaan struktural, yaitu merubah diagram jalur yang sudah dibuat menjadi persamaan matematika.
4. Memilih matrik input untuk analisis data dan estimasi model yang diusulkan. Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan untuk permodelan dan estimasi, SEM hanya menggunakan matrik / kovarian atau matrik korelasi data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Observasi individu tentu saja digunakan dalam program ini akan tetapi input akan segera di konversi ke dalam bentuk matriks kovarian atau matriks korelasi sebelum estimasi dilakukan, hal ini karena fokus SEM bukan pada data individu tapi pada pola hubungan antara responden. Untuk mengestimasi dalam model penelitian ini menggunakan paket AMOS 5.0, SPSS 10.1 untuk input data. Teknik estimasi yang tersedia dalam AMOS 5.0 adalah sebagai berikut :

- a. *Maximum Likelihood Estimation (ML)*
  - b. *Generalized Least Square Estimation (GLS)*
  - c. *Unweighted Least Square Estimation (ULS)*
  - d. *Scale free Least Square Estimation (SLS)*
  - e. *Astatically Distribution – Free Estimation (ADF)*
5. Penilaian problem identifikasi model struktural. Selama proses estimasi berlangsung dengan program komputer, sering didapat hasil yang tidak logis, dan ini berhubungan dengan hasil identifikasi model struktural. Sehingga perlu dicari tahu ada tidaknya problem identifikasi dengan cara melihat hasil estimasi yang meliputi: 1. adanya nilai standar error yang besar untuk satu atau lebih koefisien, 2. ketidakmampuan program untuk *invert information matrix*, 3. nilai estimasi yang tidak mungkin, misalnya nilai error yang negatif, 4. adanya nilai korelasi yang tinggi ( $> 0.90$ ) antar koefisien estimasi. Jika diketahui ada problem identifikasi maka ada tiga hal yang harus dilihat, yakni: a. jumlah koefisien yang diestimasi relatif terhadap jumlah kovarian atau korelasi yang diindikasikan dengan nilai *degree of freedom* yang kecil, b. digunakannya pengaruh timbal balik antar konstruk, c. kegagalan dalam menetapkan nilai tetap pada skala konstruk.
6. Evaluasi kriteria *Goodness-of-Fit*. Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-Fit*. Tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Indeks-indeks

yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang diringkas dalam tabel berikut.

**Tabel 4.2**  
**GOODNESS OF FIT INDEX**

| Goodness of Fit Index     | Cut-Off Value    | Ket   |
|---------------------------|------------------|---|
| X <sup>2</sup> CHI-SQUARE | Diharapkan kecil | Menguji apakah covariance populasi yang disetimasi sama dengan covariance sampel (apakah model sesuai dengan data). Bersifat sangat sensitif untuk sampel besar (diatas 2000)           |
| SIGNIFICANCY PROBABILITY  | > 0,05           | Uji signifikansi terhadap perbedaan matrix covariance data dan matriks covariance yang diestimasi   |
| RMSEA                     | < 0,08           | Mengkompensasikan kelemahan Chi-Square pada sampel besar.   |
| GFI                       | > 0,90           | Menghitung proporsi tertimbang covariance dalam matriks sampel yang dijelaskan oleh matriks covariance, populasi yang diestimasi (analog dengan R <sup>2</sup> dalam regresi berganda). |
| AGFI                      | > 0,90           | GFI yang disesuaikan terhadap DF.   |
| CMIND/DF                  | < 2,00           | Kesesuaian antara data dan model  |
| TLI                       | > 0,95           | Perbandingan antara model yang diuji terhadap baseline.   |
| CFI                       | > 0,94           | Uji kelayakan model yang tidak sensitif terhadap besar sampel dan kerumitan model.  |

Sumber : Ferdinand (2001:72).

Berdasarkan tabel 4.2 di atas menjelaskan beberapa indeks kesesuaian untuk menguji dan membuktikan apakah suatu model dapat diterima atau ditolak.

- a. *Chi-Square* adalah alat uji statistik yang bertujuan mengetahui apakah terdapat perbedaan antara matrik korelasi populasi dan korelasi sampel. Ini didasarkan dari tujuan analisis yaitu untuk

mengembangkan serta menguji suatu model yang sesuai dengan data atau *fit* terhadap data.

- b. *The Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)*, merupakan indeks yang bisa dipergunakan untuk mengkonvensasikan nilai *Chi-Square* statistika yang mempunyai sampel besar. Indeks *RMSEA* yang memiliki *Goodnes of fit* yang dapat diharapkan jika model yang diestimasi dalam populasi nilai *RMSEA* yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks yang dapat diterima pada suatu model.
- c. *Godness of Fit Index (GFI)* adalah merupakan ukuran non statistikal yang memiliki rentang nilai dari 0 (*poor of fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect of fit*).
- d. *Adjusment Godnes of fit index (AGFI)* adalah *fit* indeks yang bisa disesuaikan dengan derajat kebebasan yang tersedia untuk menguji apakah suatu model dapat diterima atau tidak.
- e. *The Minimum Sample Discrepancy Function / degree of Fredom (CMIN/DF)*, merupakan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat fit-nya sebuah model. *CMIN/DF* mempunyai rentang nilai kurang dari atau sama dengan 2,00.
- f. *Ticker Lewis Index (TLI)*, merupakan nilai yang bisa digunakan sebagai acuan apakah sebuah model dapat diterima dengan nilai lebih besar atau sama dengan 0,95 dan nilai yang sangat mendekati 1 yang mempunyai makna *a very good fit*.
- g. *Comparative Goodness of Fit Index (CFI)*, merupakan ukuran fit dengan syarat memiliki nilai mendekati 1,00 yang menunjukkan tingkat

fit yang sangat tinggi (*a very good fit*).

7. Interpretasi dan Modifikasi model. Ketika model telah dinyatakan diterima maka peneliti bisa memodifikasi model untuk memperbaiki penjelasan teoritis atau *Goodness-of-Fit*. Modifikasi model awal harus dilakukan setelah dikaji banyak pertimbangan. Jika model dimodifikasi maka model tersebut harus di *cross-validated* (diestimasi dengan data terpisah) sebelum model modifikasi diterima (Ghozali, 2005:48).



# **BAB 5**

# **ANALISIS HASIL**

# **PENELITIAN**



## BAB 5

### ANALISIS HASIL PENELITIAN

#### 5.1 Karakteristik Responden

Gambaran mengenai kondisi responden pada studi disertasi ini berdasarkan tingkat pendidikan, dari 147 responden (Guru SMK Negeri di Kalimantan Timur), sebagian besar berlatar belakang pendidikan S1 yaitu sebanyak 89% atau 131 orang. Selanjutnya guru SMK Negeri yang berlatar pendidikan S2 yaitu sebanyak 6% atau 9 orang, dan yang berlatar pendidikan Diploma (D3) sebanyak 5% atau 7 orang.

Berdasarkan komposisi umur dari 147 responden (guru SMK) yang dijadikan sampel dalam studi ini, sebagaimana pada Tabel 5.1.

**Tabel 5.1**  
**KOMPOSISI UMUR RESPONDEN**

| Umur (Tahun) | Jumlah | (%) |
|--------------|--------|-----|
| < 29         | 4      | 3   |
| 30 – 34      | 10     | 7   |
| 35 – 39      | 32     | 22  |
| 40 – 44      | 73     | 49  |
| ≥ 45         | 28     | 19  |
| Jumlah       | 147    | 100 |

Sumber : SMK Negeri di Kalimantan Timur

Tabel 5.1 menunjukkan, guru yang berumur antara 25 tahun sampai 29 tahun, berjumlah 4 guru atau 3%. Guru yang berumur antara 30 tahun sampai 34 tahun, berjumlah 10 guru atau 7%. Guru yang berumur antara 35 tahun sampai 39 tahun, berjumlah 32 guru atau 22 %. Guru yang berumur antara 40 tahun sampai 44 tahun, berjumlah 73 guru atau 49%. Sedangkan guru yang berumur 45 sampai dengan 49 tahun berjumlah 28 guru atau 19%. Dari komposisi umur dari 147 guru, yang

berumur antara 40 tahun sampai 44 tahun merupakan terbesar jumlahnya, dan yang berumur 25 tahun sampai 29 tahun merupakan terkecil jumlahnya.

Berdasarkan lamanya menjadi guru di SMK Negeri di Kalimantan Timur, sebagaimana tercantum pada Tabel 5.2, yang menunjukkan, dari 147 guru SMK Negeri di Kalimantan Timur yang memiliki masa kerja 1 tahun sampai 5 tahun berjumlah 2 guru. Masa kerja 6 tahun sampai 10 tahun, berjumlah 19 guru. Masa kerja 11 tahun sampai 15 tahun, berjumlah 89 guru. Masa kerja 16 tahun sampai 20 tahun, berjumlah 21 guru. Masa kerja 21 tahun sampai 25 tahun, berjumlah 13 guru. Sedangkan masa kerja guru yang lebih dari 25 tahun, berjumlah 3 guru. Dari masa kerjanya terbesar dengan masa kerja 10 tahun sampai dengan 14 tahun atau 61%, dan terendah 2 guru dengan masa kerja 1 tahun sampai dengan 4 tahun atau 1 % .

**Tabel 5.2**  
**KOMPOSISI LAMA MENJADI GURU RESPONDEN**

| Lama Menjadi Guru (Tahun) | Jumlah | (%) |
|---------------------------|--------|-----|
| < 5                       | 2      | 1   |
| 5-10                      | 19     | 13  |
| 10-15                     | 89     | 61  |
| 15-20                     | 21     | 14  |
| 20-25                     | 13     | 9   |
| >25                       | 3      | 2   |
| Jumlah                    | 147    | 100 |

Sumber : SMK Negeri di Kalimantan Timur

Berdasarkan jenis kelamin, dari 147 guru SMK, sebagaimana tertera pada Tabel 5.3.

**Tabel 5.3**  
**JENIS KELAMIN RESPONDEN**

| Jenis Kelamin | Jumlah | (%) |
|---------------|--------|-----|
| Laki-Laki     | 82     | 56  |
| Wanita        | 65     | 44  |
| Jumlah        | 147    | 100 |

Sumber : SMK Negeri di Kalimantan Timur

Tabel 5.3 menunjukkan, 82 guru atau 56% adalah laki-laki dan 65 guru atau 44 % adalah wanita. Dari 147 guru yang dijadikan responden sebagian besar laki-laki atau 56 %.

## 5.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori (CFA), hasilnya secara lengkap disajikan pada Lampiran 4. Seperti telah dikemukakan di bab terdahulu (bab 4), bahwa instrumen penelitian disebut valid unidimensional jika nilai GFI > 0,90 (Jorskog and Sorbom dalam Ferdinand, 2002) dan reliabel jika nilai *construct reliability* ( $\rho_{\eta}$ ) > 0,70 (Nunally and Bernstein dalam Ferdinand, 2002).

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian untuk masing-masing variabel dapat disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 5.4**  
**HASIL PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN**

| Variabel                                | GFI   | Construct Reliability | Keterangan         |
|---|-------|-----------------------|--------------------|
| Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ )    | 0,904 | 0,715                 | Valid dan Reliabel |
| Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) | 0,984 | 0,736                 | Valid dan Reliabel |
| Kepemimpinan Kharismatik ( $X_3$ )      | 1,000 | 0,744                 | Valid dan Reliabel |
| Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )                | 0,988 | 0,753                 | Valid dan Reliabel |
| Motivasi Kerja ( $Y_2$ )                | 0,996 | 0,711                 | Valid dan Reliabel |
| Kinerja ( $Y_3$ )                       | 1,000 | 0,774                 | Valid dan Reliabel |

Sumber : Lampiran 4

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian pada Tabel 5.4 halaman 134, menunjukkan bahwa seluruh variabel yang terdiri dari variabel kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ), variabel kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ), variabel kepemimpinan kharismatik ( $X_3$ ), kepuasan kerja ( $Y_1$ ), motivasi kerja ( $Y_2$ ) dan kinerja ( $Y_3$ ), kesemuanya adalah valid karena nilai GFI di atas (lebih besar dari) 0,9, dan reliabel karena nilai *construct reliability* di atas (lebih besar dari) 0,7.

### 5.3 Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif berupa persentase dan rata-rata dari masing-masing indikator untuk setiap variabel disajikan pada Lampiran 5. Variabel yang akan dideskripsikan pada sub bab ini meliputi kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ), kepemimpinan kharismatik ( $X_3$ ), kepuasan kerja ( $Y_1$ ), motivasi kerja ( $Y_2$ ), dan kinerja ( $Y_3$ ). Secara ringkas hasil analisis deskriptif masing-masing variabel dapat dilihat sebagai berikut.

**Tabel 5.5**  
**DESKRIPSI VARIABEL KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL ( $X_1$ )**

| Skor           | $X_{1.1}$ | $X_{1.2}$ |
|----------------|-----------|-----------|
| 1              | 14,3      | 5,4       |
| 2              | 25,9      | 25,9      |
| 3              | 26,5      | 28,6      |
| 4              | 19,0      | 32,0      |
| 5              | 14,3      | 8,2       |
| Mean Indikator | 3,20      | 3,23      |
| Mean Variabel  | 3,21      |           |

Sumber : Lampiran 5

Tabel 5.5 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional dari kepala sekolah, dipersepsi positif oleh responden

(guru). Namun demikian responden (guru) belum kesemuanya memberikan persepsi baik / positif, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk indikator X1.1 dan X1.2 masih dipersepsikan oleh guru adalah jarang dan sangat jarang. Skor persepsi guru terhadap kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh kepala sekolah rata-rata = 3,21 atau berada pada tingkatan kadang-kadang untuk penerapan imbalan / penghargaan dan kadang-kadang juga untuk penerapan sanksi – sanksi.

**Tabel 5.6**  
**DESKRIPSI VARIABEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X<sub>2</sub>)**

| Skor           | X <sub>2.1</sub> | X <sub>2.2</sub> | X <sub>2.3</sub> | X <sub>2.4</sub> |
|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1              | 5,4              | 3,4              | 5,4              | 4,1              |
| 2              | 28,6             | 23,1             | 23,1             | 28,6             |
| 3              | 27,9             | 33,3             | 34,0             | 36,1             |
| 4              | 29,3             | 25,9             | 26,5             | 21,1             |
| 5              | 8,8              | 14,3             | 10,9             | 10,2             |
| Mean Indikator | 3,07             | 3,24             | 3,14             | 3,05             |
| Mean Variabel  | 3,13             |                  |                  |                  |

Sumber : Lampiran 5

Tabel 5.6 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala sekolah rata-rata dipersepsikan positif oleh responden (guru). Namun demikian responden (guru) belum kesemuanya memberikan persepsi baik (setuju dan sangat setuju). Hal ini ditunjukkan oleh persepsi guru terhadap indikator-indikator dari kepemimpinan transformasional yang nilainya (rata-rata skor) = 1 dan 2. Nilai rata-rata persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah adalah positif (3,13).

**Tabel 5.7**  
**DESKRIPSI VARIABEL KEPEMIMPINAN KHARISMATIK ( $X_3$ )**

| Skor           | $X_{3.1}$ | $X_{3.2}$ | $X_{3.3}$ |
|----------------|-----------|-----------|-----------|
| 1              | 10,2      | 7,5       | 10,9      |
| 2              | 21,8      | 21,1      | 25,9      |
| 3              | 30,6      | 32,7      | 27,9      |
| 4              | 23,8      | 21,8      | 24,5      |
| 5              | 13,6      | 17,0      | 10,9      |
| Mean Indikator | 3,09      | 3,59      | 2,60      |
| Mean Variabel  | 3,09      |           |           |

Sumber : Lampiran 5

Tabel 5.7 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan kharismatik yang diterapkan oleh kepala sekolah, dipersepsi positif oleh responden (guru). Namun demikian responden belum memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa persepsi guru terhadap indikator  $X_{3.1}$  dan  $X_{3.2}$  dengan skor = 1 dan = 2 (sangat tidak setuju dan tidak setuju). Nilai rata-rata skor = 3,09 untuk variabel kepemimpinan kharismatik yang dilakukan oleh kepala sekolah, dan indikator  $X_{3.3}$  juga belum sepenuhnya dipersepsikan positif oleh guru. Hal ini disebabkan bahwa pengangkatan kepala sekolah belum sesuai dengan ketentuan misalnya tidak melalui seleksi.

**Tabel 5.8**  
**DESKRIPSI VARIABEL KEPUASAN KERJA ( $Y_1$ )**

| Skor           | $Y_{1.1}$ | $Y_{1.2}$ | $Y_{1.3}$ | $Y_{1.4}$ |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1              | 6,1       | 5,4       | 5,4       | 6,8       |
| 2              | 21,1      | 20,4      | 17,0      | 25,9      |
| 3              | 28,6      | 36,7      | 38,1      | 34,0      |
| 4              | 29,9      | 29,9      | 24,5      | 17,7      |
| 5              | 14,3      | 7,5       | 15,0      | 15,6      |
| Mean Indikator | 3,25      | 3,14      | 3,27      | 3,10      |
| Mean Variabel  | 3,19      |           |           |           |

Sumber : Lampiran 5

Tabel 5.8 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dipersepsi positif oleh responden (guru). Namun demikian responden (guru) masih belum kesemuanya dari guru yang merasa puas dan sangat puas di dalam bekerja. Hal ini ditunjukkan bahwa masih terdapat guru yang memberikan jawaban sangat tidak puas (1) dan tidak puas (2) terhadap indikator-indikator dari kepuasan kerja. Nilai rata-rata skor dari kepuasan kerja guru (Y1) masih positif =3,19.

Tabel 5.9 menunjukkan persepsi responden (guru) terhadap motivasi kerjanya adalah positif. Namun tidak semua guru memiliki motivasi kerja yang baik dan sangat baik. Hal ini ditunjukkan oleh adanya guru yang memberikan jawaban sangat tidak baik (1) dan tidak baik (2), terhadap motivasi kerjanya. Nilai rata-rata dari variabel motivasi kerja guru adalah positif = 3,18.

**Tabel 5.9**  
**DESKRIPSI VARIABEL MOTIVASI KERJA (Y<sub>2</sub>)**

| Skor           | Y <sub>2.1</sub> | Y <sub>2.2</sub> | Y <sub>2.3</sub> | Y <sub>2.4</sub> |
|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1              | 7,5              | 6,8              | 3,4              | 7,5              |
| 2              | 16,3             | 23,1             | 23,8             | 19,7             |
| 3              | 32,0             | 29,9             | 36,1             | 38,1             |
| 4              | 32,7             | 27,9             | 22,4             | 25,2             |
| 5              | 11,6             | 12,2             | 14,3             | 9,5              |
| Mean Indikator | 3,24             | 3,16             | 3,20             | 3,10             |
| Mean Variabel  | 3,18             |                  |                  |                  |

Sumber : Lampiran 5

Tabel 5.10 menunjukkan kinerja responden (guru) berada pada tingkatan positif. Namun tidak semua guru mempunyai kinerja yang baik.

**Tabel 5.10**  
**DESKRIPSI VARIABEL KINERJA (Y<sub>3</sub>)**

| Skor           | Y <sub>3.1</sub> | Y <sub>3.2</sub> | Y <sub>3.3</sub> |
|----------------|------------------|------------------|------------------|
| 1              | 7,5              | 6,1              | 10,2             |
| 2              | 19,7             | 20,4             | 16,3             |
| 3              | 32,7             | 32,7             | 32,0             |
| 4              | 25,2             | 25,9             | 27,2             |
| 5              | 15,0             | 15,0             | 14,3             |
| Mean Indikator | 3,20             | 3,23             | 3,19             |
| Mean Variabel  | 3,21             |                  |                  |

Sumber : Lampiran 5

Hal ini ditunjukkan masih adanya guru yang memiliki kinerja sangat tidak baik (1) dan tidak baik (2). Nilai rata-rata dari variabel kinerja responden (guru) adalah positif = 3,21.

#### 5.4 Hasil Pengujian Asumsi SEM

Terdapat beberapa pengujian asumsi yang dilakukan dalam SEM, yaitu normalitas dan linieritas.

##### 1. Uji Normalitas

Salah satu asumsi SEM adalah data berdistribusi normal multivariate, diuji dengan bantuan *software* AMOS 6 pada Lampiran 4, menunjukkan bahwa secara *multivariate* data tidak berdistribusi normal. Hal ini diindikasikan pada nilai *critical ratio* sebesar 2,299, dengan nilai kritis  $Z_{hitung}$  untuk  $\alpha$  5% adalah sebesar 1,96. Karena seluruh nilai CR > 1,96 maka asumsi normalitas multivariate tidak dipenuhi. Namun demikian, berdasarkan dalil limit pusat jika sampel semakin besar maka statistik akan berdistribusi normal. Dengan besar sampel  $n = 147$ , maka data pada studi disertasi ini dipandang sudah memenuhi dalil limit pusat, sehingga asumsi normalitas data tidak bersifat kritis dan dapat diabaikan.



## 2. Uji Linieritas

Asumsi yang sangat penting di dalam SEM adalah asumsi linieritas, diuji dengan metode *Curve Fit*, dihitung dengan bantuan *software* SPSS, Hasilnya linieritas disajikan pada Lampiran 6. Rujukan yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian signifikan atau nonsignifikan berarti model dikatakan linier. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, *inverse*, *logaritmik*, *power*, *compound*, *growth*, dan eksponensial. Hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel disajikan secara lengkap pada Lampiran 6. Sedangkan secara ringkas disajikan pada Tabel 5.11, bahwa seluruh hubungan adalah linier.

**Tabel 5.11**  
**HASIL PENGUJIAN ASUMSI LINIERITAS**

| Variabel Bebas                  | Variabel Terikat         | Hasil Pengujian<br>( $\alpha = 0,05$ ) | Keputusan |
|---------------------------------|--------------------------|--|-----------|
| Kep. Transaksional ( $X_1$ )    | Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) | Model linier signifikan                | Linier    |
| Kep. Transformasional ( $X_2$ ) | Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) | Model linier signifikan                | Linier    |
| Kep. Kharismatik ( $X_3$ )      | Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) | Model linier signifikan                | Linier    |
| Kep. Transaksional ( $X_1$ )    | Motivasi Kerja ( $Y_2$ ) | Model linier signifikan                | Linier    |
| Kep. Transformasional ( $X_2$ ) | Motivasi Kerja ( $Y_2$ ) | Model linier signifikan                | Linier    |
| Kep. Kharismatik ( $X_3$ )      | Motivasi Kerja ( $Y_2$ ) | Model linier signifikan                | Linier    |
| Kep. Transaksional ( $X_1$ )    | Kinerja ( $Y_3$ )        | Model linier signifikan                | Linier    |
| Kep. Transformasional ( $X_2$ ) | Kinerja ( $Y_3$ )        | Model linier signifikan                | Linier    |
| Kep. Kharismatik ( $X_3$ )      | Kinerja ( $Y_3$ )        | Model linier signifikan                | Linier    |
| Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )        | Kinerja ( $Y_3$ )        | Model linier signifikan                | Linier    |
| Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )        | Motivasi Kerja ( $Y_2$ ) | Model linier signifikan                | Linier    |
| Motivasi Kerja ( $Y_2$ )        | Kinerja ( $Y_3$ )        | Model linier signifikan                | Linier    |

Sumber : Lampiran 6

## 5.5 Hasil Analisis SEM dan Pengujian Hipotesis

Model hipotetik pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empirik, hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 7. Hasil pengujian *goodness of fit overall model*, guna mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empirik, diberikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5.12**  
**HASIL PENGUJIAN GOODNESS OF FIT OVERALL MODEL TAHAP AWAL**

| Kriteria    | Cut-of value | Hasil Model | Keterangan        |
|-------------|--------------|-------------|-------------------|
| Khi Kuadrat | Kecil        | 178,786     | Model Baik        |
| p-value     | $\geq 0,05$  | 0,123       |                   |
| CMIN/DF     | $\leq 2,00$  | 1,132       | Model Baik        |
| GFI         | $\geq 0,90$  | 0,890       | Model Kurang Baik |
| AGFI        | $\geq 0,90$  | 0,854       | Model Kurang Baik |
| TLI         | $\geq 0,95$  | 0,981       | Model Baik        |
| CFI         | $\geq 0,95$  | 0,977       | Model Baik        |
| RMSEA       | $\leq 0,08$  | 0,030       | Model Baik        |

Sumber : Lampiran 7

Hasil pengujian *Goodness of Fit Overall* pada tahap awal berdasarkan Tabel 5.12, dapat disimpulkan bahwa model cukup baik, terutama dilihat dari uji Khi Kuadrat, TLI, CFI, dan RMSEA. Akan tetapi, kriteria GFI dan AGFI menunjukkan model belum baik. Oleh karena itu dilakukan reevaluasi dengan memperhatikan indeks modifikasi, dan hasil analisis model akhir dapat dilihat sebagai berikut.

**Tabel 5.13**  
**HASIL PENGUJIAN GOODNESS OF FIT OVERALL MODEL TAHAP**  
**AKHIR**

| Kriteria    | Cut-of value | Hasil Model | Keterangan        |
|-------------|--------------|-------------|-------------------|
| Khi Kuadrat | Kecil        | 172,757     | Model Baik        |
| p-value     | $\geq 0,05$  | 0,184       |                   |
| CMIN/DF     | $\leq 2,00$  | 1,100       | Model Baik        |
| GFI         | $\geq 0,90$  | 0,895       | Model Kurang Baik |
| AGFI        | $\geq 0,90$  | 0,859       | Model Kurang Baik |
| TLI         | $\geq 0,95$  | 0,986       | Model Baik        |
| CFI         | $\geq 0,95$  | 0,986       | Model Baik        |
| RMSEA       | $\leq 0,08$  | 0,026       | Model Baik        |

Sumber : Lampiran 7

Hasil pengujian *Goodness of Fit Overall* pada tahap akhir berdasarkan Tabel 5.13, dapat disimpulkan bahwa dari ketujuh kriteria tersebut di atas, hampir semua kriteria menunjukkan hasil yang memuaskan (bagus). Walaupun nilai GFI dan AGFI belum baik, akan tetapi *p-value* dan Khi Kuadrat sudah baik. Sehingga model dikatakan baik dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t (*t test*) pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Berdasarkan hasil analisis secara lengkap, terdapat dalam hasil analisis SEM, dapat dilihat pada lampiran 7.

Tabel 5.14 menyajikan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung.

**Tabel 5.14**  
**HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS PENGARUH ANTAR VARIABEL**

| Variabel Bebas                  | Variabel Terikat         | Koefisien Jalur | C.R   | p-value | Keterangan    |
|---------------------------------|--------------------------|-----------------|-------|---------|---------------|
| Kep. Transaksional ( $X_1$ )    | Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) | 1,144           | 4,851 | ***     | Signifikan    |
| Kep. Transformasional ( $X_2$ ) | Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) | 1,142           | 4,878 | ***     | Signifikan    |
| Kep. Kharismatik ( $X_3$ )      | Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) | 1,142           | 5,398 | ***     | Signifikan    |
| Kep. Transaksional ( $X_1$ )    | Motivasi Kerja ( $Y_2$ ) | 0,347           | 4,231 | ***     | Signifikan    |
| Kep. Transformasional ( $X_2$ ) | Motivasi Kerja ( $Y_2$ ) | 0,362           | 4,073 | ***     | Signifikan    |
| Kep. Kharismatik ( $X_3$ )      | Motivasi Kerja ( $Y_2$ ) | 0,376           | 4,410 | ***     | Signifikan    |
| Kep. Transaksional ( $X_1$ )    | Kinerja ( $Y_3$ )        | 0,019           | 0,262 | 0,793   | Nonsignifikan |
| Kep. Transformasional ( $X_2$ ) | Kinerja ( $Y_3$ )        | 0,362           | 3,921 | ***     | Signifikan    |
| Kep. Kharismatik ( $X_3$ )      | Kinerja ( $Y_3$ )        | 0,319           | 3,834 | ***     | Signifikan    |
| Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )        | Kinerja ( $Y_3$ )        | 0,300           | 5,619 | ***     | Signifikan    |
| Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )        | Motivasi Kerja ( $Y_2$ ) | 0,590           | 6,931 | ***     | Signifikan    |
| Motivasi Kerja ( $Y_2$ )        | Kinerja ( $Y_3$ )        | 0,453           | 6,214 | ***     | Signifikan    |

Sumber : Lampiran 7, Keterangan: \*\*\* =  $p < 0,001$

Berdasarkan Tabel 5.14 dan Gambar 5.1 halaman 147 maka diperoleh hasil pengujian hipotesis seperti pada uraian berikut.

1. Kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung variabel kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) diperoleh nilai 1,144 dengan p-value  $< 0,001$  maka diputuskan signifikan. Karena koefisien path bertanda positif (1,144), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik kepemimpinan transaksional, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.
2. Kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) diperoleh nilai 1,142 dengan p-value  $< 0,001$  maka diputuskan signifikan. Karena koefisien path bertanda positif (1,142), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif,

artinya semakin baik kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

3. Kepemimpinan kharismatik ( $X_3$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan kharismatik ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) diperoleh nilai 1,142 dengan p-value < 0,0001 maka diputuskan signifikan. Karena koefisien path bertanda positif (1,142), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik kepemimpinan kharismatik, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.
4. Kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja ( $Y_2$ ). Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y_2$ ) diperoleh nilai 0,347 dengan p-value < 0,0001 maka diputuskan signifikan. Karena koefisien path bertanda positif (0,347), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik kepemimpinan transaksional, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.
5. Kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja ( $Y_2$ ). Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y_2$ ) diperoleh nilai 0,362 dengan p-value < 0,001 maka diputuskan signifikan. Karena koefisien path bertanda positif (0,362), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif,

artinya semakin baik kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.

6. Kepemimpinan kharismatik ( $X_3$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja ( $Y_2$ ). Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan kharismatik ( $X_3$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y_2$ ) diperoleh nilai 0,376 dengan p-value < 0,001 maka diputuskan signifikan. Karena koefisien path bertanda positif (0,376), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik kepemimpinan kharismatik, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.
7. Kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) berpengaruh nonsignifikan terhadap kinerja ( $Y_3$ ). Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) diperoleh nilai 0,019 dengan p-value = 0,793. Dengan demikian tidak terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis 7, bahwa "kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y_3$ )". Berarti kepemimpinan transaksional berpengaruh nonsignifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y_3$ ). Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) diperoleh nilai 0,362 dengan p-value < 0,001 maka diputuskan signifikan. Karena koefisien path bertanda positif (0,362), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik

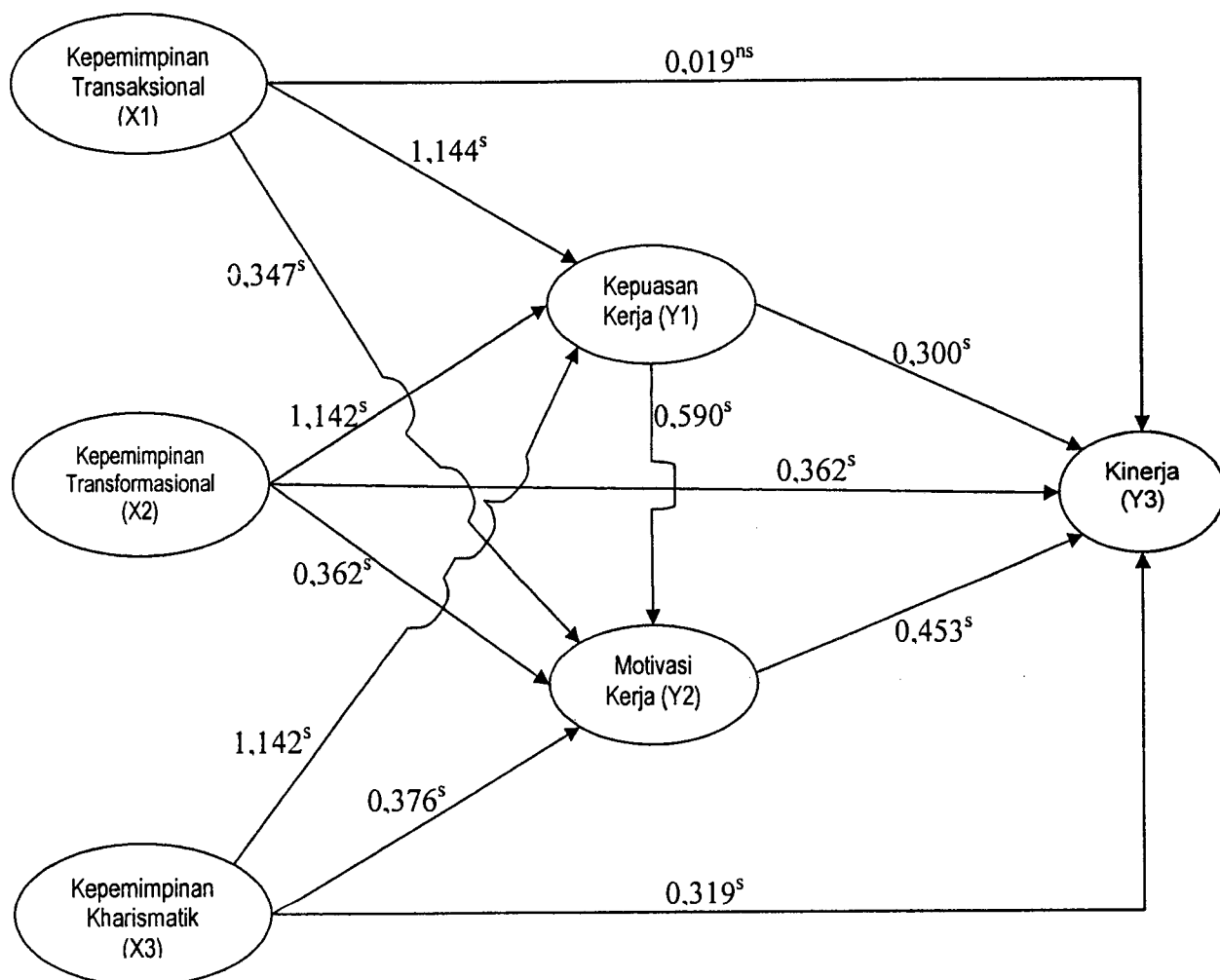
kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kinerja kerja karyawan.

9. Kepemimpinan kharismatik ( $X_3$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y_3$ ). Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan kharismatik ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) diperoleh nilai 0,319 dengan p-value < 0,001 maka diputuskan signifikan. Karena koefisien path bertanda positif (0,319), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik kepemimpinan kharismatik, maka semakin tinggi pula kinerja kerja karyawan.
10. Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y_3$ ). Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) diperoleh nilai 0,300 dengan p-value < 0,001 maka diputuskan signifikan. Karena koefisien path bertanda positif (0,300), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin meningkat kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja para karyawan.
11. Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja ( $Y_2$ ). Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y_2$ ) diperoleh nilai 0,590 dengan p-value < 0,001 maka diputuskan signifikan. Karena koefisien path bertanda positif (0,590), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin meningkat kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula motivasi kerja para karyawan.

12. Motivasi kerja ( $Y_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y_3$ ).

Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel motivasi kerja ( $Y_2$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) diperoleh nilai 0,453 dengan p-value < 0,0001 maka diputuskan signifikan. Karena koefisien path bertanda positif (0,453), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin meningkat motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja para karyawan.

Hasil pengujian hipotesis jalur-jalur pengaruh langsung juga dapat dilihat pada Gambar diagram jalur sebagai berikut.



Keterangan : s = jalur signifikan  
ns = jalur nonsignifikan

**Gambar 5.1**  
**DIAGRAM JALUR HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS**



# **BAB 6**

# **PEMBAHASAN**

## BAB 6

### PEMBAHASAN

Pada bab 6 ini merupakan pembahasan dari hasil analisis studi yang telah dilakukan pada bab 5, yang berintikan pada koefisien jalur (*standard regression*). Dalam pembahasan ini pengujian hipotesis yang secara statistika telah dilakukan, akan dilakukan jawaban terhadap hipotesis, yaitu mengapa hipotesis yang diajukan dalam studi ini diterima/ terbukti dan juga sebaliknya mengapa tidak terbukti / ditolak. Dalam bab ini akan dijelaskan pula temuan-temuan studi teoritik dan studi empirik yang berhubungan dengan hasil studi ini.

#### 6.1 Deskripsi Hubungan Antar Variabel

Tabel 5.14 halaman 143, hasil pengujian dengan menggunakan model analisis SEM terhadap duabelas hipotesis yang telah diajukan. Sebelas hipotesis diterima atau terbukti benar (signifikan) dan satu hipotesis ketujuh, tidak diterima atau tidak terbukti kebenarannya (tidak signifikan).

Hipotesis kesatu yaitu gaya kepemimpinan transaksional (X1) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru (Y1). Berarti hipotesis kesatu diterima atau terbukti benar, dengan hubungan kepengaruhannya adalah positif.

Hipotesis kedua yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X2) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru (Y1). Berarti

hipotesis kedua diterima atau terbukti benar, dengan hubungan kepengaruhannya adalah positif.

Hipotesis ketiga yaitu gaya kepemimpinan kharismatik (X3) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru (Y1). Berarti hipotesis ketiga terbukti benar atau diterima, dengan hubungan kepengaruhannya adalah positif.

Hipotesis keempat yaitu gaya kepemimpinan transaksional (X1) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru (Y2). Berarti hipotesis keempat terbukti benar atau diterima, dengan hubungan kepengaruhannya adalah positif.

Hipotesis kelima yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X2) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru (Y2). Berarti hipotesis kelima terbukti benar atau diterima, dengan arah hubungan kepengaruhannya adalah positif.

Hipotesis keenam yaitu gaya kepemimpinan kharismatik (X3) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru (Y2). Berarti hipotesis keenam terbukti benar atau diterima, dengan arah hubungan kepengaruhannya adalah positif.

Hipotesis ketujuh yaitu gaya kepemimpinan transaksional (X1) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur,

berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru (Y3). Berarti hipotesis ketujuh ditolak atau tidak diterima, dengan arah hubungan kepengaruhan adalah positif.

Hipotesis kedelapan yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X2) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y3). Berarti hipotesis kedelapan benar atau diterima, dengan arah hubungan kepengaruhan adalah positif.

Hipotesis kesembilan yaitu gaya kepemimpinan kharismatik (X3) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y3). Berarti hipotesis kesembilan benar atau diterima, dengan arah hubungan kepengaruhan adalah positif.

Hipotesis kesepuluh yaitu kepuasan kerja guru (Y1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y3). Berarti hipotesis kesepuluh adalah benar atau diterima, dengan arah hubungan pengaruh adalah positif.

Hipotesis kesebelas yaitu kepuasan kerja guru (Y1), berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru (Y2). Berarti hipotesis kesebelas adalah benar atau diterima, dengan arah hubungan pengaruh adalah positif.

Hipotesis keduabelas yaitu motivasi kerja guru (Y2), berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y3). Berarti hipotesis keduabelas adalah benar atau diterima, dengan arah hubungan pengaruh adalah positif.

## 6.2 Deskripsi Dari Indikator Pengukur Variabel Laten

Penelitian ini menggunakan enam variabel laten, yaitu gaya kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ), gaya kepemimpinan Kharismatik ( $X_3$ ), Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ), Motivasi Kerja ( $Y_2$ ) dan Kinerja ( $Y_3$ ). Semua variabel itu diukur dengan menggunakan kuesioner yang langsung diisi oleh responden. Hasil pengukuran berupa skor merupakan persepsi dari seluruh responden. Skor pengukuran didasarkan pada skala interval dari Likert, dimana persepsi yang paling rendah diberi nilai 1 dan yang paling tertinggi diberi nilai 5, dan dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Interval (i)} = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{5}$$

$$\text{Interval (i)} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil ini maka disusunlah kelompok interval, yakni :

Skor 1,0 – 1,8 = Sangat rendah

Skor > 1,8 – 2,6 = Rendah

Skor > 2,6 – 3,4 = Cukup tinggi

Skor > 3,4 – 4,2 = Tinggi

Skor > 4,2 – 5,0 = Sangat tinggi

1. Dari pengujian *confirmatory factor analysis* terhadap indikator imbalan / penghargaan dan indikator hukuman / sanksi, sebagai pengukur dari variabel laten gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur. Dalam hal ini berdasarkan hasil analisis SEM tahap akhir (lampiran 7), indikator imbalan adalah



signifikan sebagai pengukur / pembentuk dari variabel laten gaya kepemimpinan transaksional ( $p < 0,05$ ). Demikian juga indikator hukuman / sanksi adalah signifikan sebagai pengukur/pembentuk variabel laten gaya kepemimpinan transaksional ( $p < 0,05$ ). Berarti ke dua indikator tersebut kesemuanya adalah signifikan atau bermakna sebagai pengukur variabel laten gaya kepemimpinan transaksional. Indikator imbalan dan hukuman yang digunakan sebagai pengukur dari gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh para kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, yang mana indikator terbesar sebagai pengukur dari variabel gaya kepemimpinan transaksional (lampiran 7) adalah indikator imbalan (X1.1).

2. Berdasarkan hasil analisis SEM tahap akhir (lampiran 7), variabel gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh para kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, diukur / dibentuk melalui empat indikator. Indikator idialis (X2.1) sebagai pengukur / pembentuk variabel gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, adalah signifikan ( $p < 0,05$ ). Indikator penuh inspirasi (X2.2), sebagai pengukur / pembentuk variabel gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur adalah signifikan ( $p < 0,05$ ). Indikator stimulan intelektual (X2.3), sebagai pengukur / pembentuk variabel gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur adalah signifikan ( $p < 0,05$ ). Indikator perhatian individual (X2.4), sebagai pengukur / pembentuk variabel

- gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur adalah signifikan ( $p < 0,05$ ). Berarti, ke empat (4) indikator tersebut, kesemuanya adalah signifikan atau bermakna sebagai pengukur / pembentuk dari variabel gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur. Dalam hal ini, indikator idialis (X2.1) merupakan yang terbesar (lampiran 7).
3. Berdasarkan hasil analisis SEM tahap akhir (lampiran 7), gaya kepemimpinan kharismatik (X3) yang diterapkan oleh para kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, diukur / dibentuk oleh tiga indikator. Indikator keyakinan diri (X3.1), adalah signifikan / bermakna sebagai pembentuk/ pengukur variabel laten gaya kepemimpinan kharismatik ( $p < 0,05$ ). Indikator kemampuan menetapkan visi (X3.2), adalah signifikan / bermakna sebagai pembentuk / pengukur variabel laten gaya kepemimpinan kharismatik ( $p < 0,05$ ). Indikator sebagai panutan / contoh (X3.3), adalah signifikan / bermakna sebagai pembentuk / pengukur variabel laten gaya kepemimpinan kharismatik ( $p < 0,05$ ). Dalam hal ini, indikator keyakinan diri merupakan yang terbesar (lampiran 7).
  4. Berdasarkan hasil analisis SEM tahap akhir (lampiran 7), variabel laten kepuasan kerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur (Y1), diukur / dibentuk oleh empat indikator. Indikator gaji (Y1.1), adalah signifikan / bermakna sebagai pembentuk / pengukur variabel laten kepuasan kerja guru ( $p < 0,05$ ). Indikator pekerjaan (Y1.2), adalah signifikan /

bermakna sebagai pembentuk/pengukur kepuasan kerja guru ( $p < 0,05$ ). Indikator kesempatan promosi (Y1.3), adalah signifikan / bermakna sebagai pembentuk / pengukur kepuasan kerja guru ( $p < 0,05$ ). Indikator penyelia (Y1.4), adalah signifikan / bermakna sebagai pembentuk / pengukur variabel laten kepuasan kerja guru ( $p < 0,05$ ). Berarti, dari empat indikator yang digunakan sebagai pembentuk / pengukur variabel kepuasan kerja guru, kesemuanya adalah signifikan. Dalam hal ini indikator gaji, merupakan indikator terbesar sebagai pengukur / pembentuk variabel kepuasan kerja guru.

5. Berdasarkan hasil analisis SEM tahap akhir (lampiran 7), variabel laten motivasi kerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur (Y2), diukur / dibentuk oleh empat indikator. Indikator tanggung jawab (Y2.1), adalah signifikan / bermakna sebagai pembentuk / pengukur variabel laten motivasi kerja guru ( $p < 0,05$ ). Indikator kemajuan (Y2.2), adalah signifikan / bermakna sebagai pembentuk / pengukur variabel motivasi kerja guru ( $p < 0,05$ ). Indikator pertumbuhan (Y2.3), adalah signifikan / bermakna sebagai pembentuk / pengukur variabel motivasi kerja guru ( $p < 0,05$ ). Indikator pengakuan prestasi (Y2.4), adalah signifikan / bermakna sebagai pembentuk / pengukur variabel laten motivasi kerja guru ( $p < 0,05$ ). Berarti ke empat indikator yang digunakan untuk pembentuk / pengukur variabel laten motivasi kerja guru, kesemuanya adalah signifikan (lampiran 7). Dari ke empat indikator pembentuk/pengukur variabel laten motivasi kerja guru, indikator tanggung jawab merupakan yang terbesar.



6. Berdasarkan hasil analisis SEM tahap akhir (lampiran 7), variabel laten kinerja guru (Y3) diukur / dibentuk oleh tiga indikator. Indikator waktu (Y3.1), adalah signifikan / bermakna sebagai pembentuk / pengukur variabel laten kinerja guru ( $p < 0,05$ ). Indikator kuantitas (Y3.2), adalah signifikan / bermakna sebagai pembentuk / pengukur variabel laten kinerja guru ( $p < 0,05$ ). Indikator kualitas (Y3.3), adalah signifikan / bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten kinerja guru ( $p < 0,05$ ). Ke tiga indikator sebagai pembentuk / pengukur variabel laten kinerja guru, kesemuanya adalah signifikan / bermakna (lampiran 7). Dari ke tiga indikator yang digunakan sebagai pembentuk / pengukur variabel laten kinerja guru, indikator kualitas merupakan yang terbesar (lampiran 7).

### **6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Berdasar hasil pengujian hipotesis ke satu (Tabel 5.14), besarnya koefisien jalur variabel gaya kepemimpinan transaksional (X1) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur terhadap variabel kepuasan kerja guru (Y1) = 1,144 dengan probabilitas ( $P < 0,001$ ) atau  $P < 0,05$ . Berarti hipotesis ke satu, yang menyatakan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi guru terhadap

kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur adalah semakin baik (positif), maka kepuasan kerja guru akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur adalah semakin jelek (negatif), maka kepuasan kerja guru akan semakin rendah. Dari deskripsi persepsi responden (147 guru) terhadap imbalan / penghargaan (X1.1) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, 19 % menyatakan positif atau sering (Tabel 5.5). Demikian juga persepsi responden (147 guru) terhadap sanksi / hukuman yang diberlakukan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, 32 % menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.5).

Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung teori-teori yang telah dikemukakan oleh House dalam Rivai (2007) tentang model jalur-tujuan yang menyatakan, pemimpin transaksional (model jalur tujuan/ *path goal model theory*) akan menjadi efektif karena adanya pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan tugas dan kepuasan pengikutnya. Evans (1974) dan House (1977) yang secara sendiri menyatakan, pengaruh kepemimpinan transaksional (model jalur-tujuan), menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahan. Demikian pula hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh Stinson *and* Johnson (1975); House *and* Mitchell (1974); Evans (1974) dan Fulk *and* Wenler (1982), bahwa perilaku dari kepemimpinan transaksional (model jalur-tujuan) akan

diterima oleh bawahan, jika para bawahan mempersepsikan perilaku tersebut dapat memberikan kepuasan. Hasil studi ini tidak sejalan dengan hasil penelitian dari Deluga (1988), bahwa kepemimpinan transaksional tidak efektif dalam memuaskan karyawan.

#### **6.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Hasil pengujian hipotesis ke dua (Tabel 5.14), besarnya koefisien jalur variabel gaya kepemimpinan transformasional (X2) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur terhadap variabel kepuasan kerja guru (Y1) = 1,142, dengan probabilitas ( $P < 0,001$ ) atau  $P < 0,05$ . Berarti hipotesis ke dua, yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang betanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur semakin baik (positif), maka kepuasan kerja guru akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur semakin jelek (negatif), maka kepuasan kerja guru akan semakin rendah. Dari deskripsi persepsi responden (147 guru), terhadap sifat obyektif, realistik dan teguh dalam pendirian (X2.1) yang dimiliki oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, 29 % menyatakan

positif atau setuju (Tabel 5.6). Persepsi responden (147 guru) terhadap kemampuan dan gagasan-gagasan yang masuk akal (X2.2), yang dimiliki oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, 25 % menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.6). Persepsi responden (147 guru) terhadap kemampuan menstimulus orang lain untuk selalu meningkatkan kemampuan intelektualnya (X2.3) yang dimiliki oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, 26 % menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.6). Persepsi responden (147 guru), terhadap sikap dan perilaku yang penuh perhatian terhadap orang lain (X2.4) dari kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, 21 % menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.6).

Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung teori-teori yang telah dikemukakan oleh Bass *and* Avolio dalam Yukl (2005), tentang pemimpin transformasional yang akan meningkatkan emosi berupa motivasi dan kepuasan dari pengikut terhadap pemimpin. Burn dalam Pawar *and* Eastman (1997); Fiedler (1990), yang berpedoman pada teori hirarki kebutuhan Maslow, dalam kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Dari hasil penelitian yang dilakukan Bass (1990b), kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi terhadap kepuasan bawahan. Hasil penelitian yang dilakukan Deluga (1988), kepemimpinan transformasional secara signifikan lebih efektif dan memuaskan karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional. Podsakoff *et al.* dalam Suharto (2005), kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja secara menyeluruh.

## 6.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil pengujian hipotesis ke tiga (Tabel 5.14), besarnya koefisien jalur variabel gaya kepemimpinan kharismatik ( $X_3$ ) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur terhadap variabel kepuasan kerja guru ( $Y_1$ ) = 1,142 dengan probabilitas ( $P < 0,001$ ) atau  $P < 0,05$ . Berarti hipotesis ke tiga yang menyatakan, gaya kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kepuasan kerja adalah searah. Dalam hal ini, bila persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kharismatik yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur adalah semakin baik (positif), maka kepuasan kerja guru akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi guru terhadap kepemimpinan kharismatik yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur adalah semakin jelek (negatif), maka kepuasan kerja guru akan semakin rendah. Dari deskripsi persepsi responden (147 guru) terhadap sifat / karakter kepala, tentang kebenaran atau ketidak raguan terhadap apa yang ia lakukan atau putusan ( $X_{3.1}$ ). Tanggapan dari 147 guru sekolah SMK Negeri di Kalimantan Timur, 23,8 % menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.7). Tanggapan dari 147 guru terhadap kemampuan kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur dalam menetapkan visi ( $X_{3.2}$ ), 21,8 % menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.7). Tanggapan dari 147 guru terhadap sifat / karakter, perilaku, kemampuan dan lain-lain dari kepala

SMK Negeri di Kalimantan Timur yang menjadi suri tauladan bagi para pengikutnya (X3.3), 24,5% guru menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.7).

Temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung teori yang telah dikemukakan oleh Howel (1988), Conger *and* Kanungo dalam Safaria (2004) tentang pemimpin kharismatik mendasarkan diri pada nilai moral internal untuk memuaskan kepentingan organisasi dan masyarakat.

### **6.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru**

Berdasar hasil pengujian hipotesis ke empat (Tabel 5.14), besarnya koefisien jalur variabel gaya kepemimpinan transaksional (X1) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur terhadap variabel motivasi kerja guru (Y2) = 0,347 dengan probabilitas ( $P < 0,001$ ) atau  $P < 0,05$ . Berarti hipotesis ke empat, yang menyatakan gaya kepemimpinan transaksional dari kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang betanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi guru terhadap kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur semakin baik (positif), maka motivasi kerja guru akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur semakin jelek (negatif), maka motivasi kerja guru akan semakin rendah/ turun. Dari deskripsi persepsi responden (147

guru) terhadap imbalan/penghargaan(X1.1) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, 19 % menyatakan sangat positif atau sering (Tabel 5.5). Demikian juga persepsi responden (147 guru) terhadap sanksi / hukuman yang diberlakukan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, 32 % menyatakan sangat positif atau sering (Tabel 5.5)

Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung teori-teori yang telah dikemukakan oleh House dalam Rivai (2007) tentang model jalur-tujuan yang menyatakan, pemimpin transaksional (model jalur tujuan/*path goal model theory*) akan menjadi efektif karena adanya pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan tugas dan kepuasan pengikutnya. Evans (1974) dan House (1977) yang secara sendiri menyatakan, pengaruh kepemimpinan transaksional (model jalur-tujuan), menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahan. Demikian pula hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh Stinson *and* Johnson (1975); House *and* Mitchell (1974); Evans (1974) dan Fulk *and* Wenler (1982), bahwa perilaku dari kepemimpinan transaksional (model jalur-tujuan) akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan.

## **6.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru**

Dari hasil pengujian hipotesis ke lima (Tabel 5.14), besarnya koefisien jalur variabel gaya kepemimpinan transformasional (X2) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur terhadap variabel motivasi kerja guru (Y2) =0,362, dengan probabilitas (  $P < 0,001$ )

atau  $P < 0,05$ . Berarti hipotesis ke lima, yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional kepala berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru pada SMK Negeri di Kalimantan Timur, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang betanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi guru terhadap kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, semakin baik (positif), maka motivasi kerja guru akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, semakin jelek (negatif), maka motivasi kerja guru akan semakin rendah. Dari deskripsi persepsi responden (147 guru) terhadap sifat yang dimiliki kepala yang memegang teguh obyektivitas,realistik dan teguh dalam pendirian (X2.1), 29,3 % menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.6). Persepsi responden (147 guru) terhadap kemampuan yang dimiliki kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur yang kaya akan gagasan-gagasan yang masuk akal (X2.2), 25,9 % guru menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.6). Persepsi 147 guru terhadap kemampuan kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur dalam hal mensimulus orang lain agar tergugah untuk selalu meningkatkan kemampuan intelektualnya (X2.3), 26,5 % guru menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.6). Persepsi 147 guru terhadap sikap dan perilaku kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur yang penuh perhatian terhadap orang lain (X2.4), 21,1 % guru menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.6).



Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung teori-teori yang telah dikemukakan oleh Bass *and* Avolio dalam Yukl (2005), pengaruh kepemimpinan transformasional yang akan meningkatkan emosi berupa motivasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Masi *and* Cooke (2000), bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi bawahan.

### **6.8 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru**

Berdasar hasil pengujian hipotesis ke enam (Tabel 5.14), besarnya koefisien jalur variabel gaya kepemimpinan kharismatik (X3) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur terhadap variabel motivasi kerja guru (Y2) = 0,376 dengan probabilitas ( $P < 0,001$ ) atau  $P < 0,05$ . Berarti hipotesis ke enam, yang menyatakan gaya kepemimpinan kharismatik kepala berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari gaya kepemimpinan kharismatik terhadap motivasi kerja guru adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi guru terhadap kepemimpinan kharismatik yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur semakin baik (positif), maka motivasi kerja guru akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi guru terhadap kepemimpinan kharismatik yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur adalah semakin jelek (negatif), maka motivasi kerja guru akan semakin rendah atau turun. Dari deskripsi persepsi 147

guru terhadap keyakinan diri dari kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur (X3.1), 23,8 % menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.7). Persepsi 147 guru terhadap kemampuan menetapkan visi dari kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, 21,8 % menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.7). Persepsi 147 guru terhadap kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur dapat dipakai sebagai panutan atau contoh, 24,5 % guru menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.7).

Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung pendapat Conger and Kanungo dalam Safaria (2004) yang menyatakan, pemimpin kharismatik akan melatih, mengembangkan dan memotivasi pengikut.

### **6.9 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru**

Dari hasil pengujian hipotesis ke tujuh (Tabel 5.14), besarnya koefisien jalur variabel gaya kepemimpinan transaksional (X1) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur terhadap variabel kinerja guru (Y3) = 0,019, dengan probabilitas ( $P = 0,793$ ) atau  $P > 0,05$ . Berarti hipotesis ke tujuh, yang menyatakan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur, tidak terbukti benar atau tidak diterima, ini mengandung makna bahwa imbalan yang diterima atau sanksi yang diterapkan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Tetapi gaya kepemimpinan transaksional kepala SMK akan signifikan terhadap kinerja guru, bila melalui variabel kepuasan kerja guru (Y1) atau motivasi kerja guru (Y2), sebagai variabel antara (*intervening variable*). Pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan

transaksional terhadap kinerja, sebagaimana teori jalur-tujuan dari House dalam Rivai (2007). Koefisien jalur yang bernilai positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi guru terhadap kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur adalah semakin baik (positif), jika melalui motivasi dan kepuasan guru yang akan menghasilkan dan berdampak terhadap meningkatnya kinerja guru. Sebaliknya, bila persepsi guru terhadap kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur adalah semakin jelek (negatif), maka kinerja guru akan semakin rendah. Dari deskripsi persepsi responden (147 guru) terhadap imbalan / penghargaan (X1.1) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, 19 % menyatakan positif atau sangat setuju (Tabel 5.5). Demikian juga persepsi responden (147 guru) terhadap sanksi / hukuman yang diberlakukan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, 32 % menyatakan positif atau sangat setuju (Tabel 5.5).

Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung pendapat Podsakoff *et al.* (1982) dan Komaki (1986), yang meragukan keberhasilan kepemimpinan transaksional untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Hasil studi ini bertentangan dengan pendapat Luthan *et al.* (1981), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional akan berdampak pada kinerja karyawan.

### 6.10 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Berdasar hasil pengujian hipotesis ke delapan (Tabel 5.14), koefisien jalur variabel gaya kepemimpinan transformasional (X2) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur terhadap variabel kinerja guru (Y3) = 0,362 dengan probabilitas = 0,000 atau  $P < 0,05$ . Berarti hipotesis ke delapan, yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur semakin baik (positif), maka kinerja guru akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur adalah semakin jelek (negatif), maka kepuasan kerja guru akan semakin rendah. Deskripsi persepsi 147 guru terhadap sifat idealis (X2.1) dari kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, 29 % menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.6). Persepsi 147 guru terhadap penuh inspirasi yang dimiliki oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, 25,9 % menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.6).

Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung teori-teori yang telah dikemukakan oleh Bass (1985), pengaruh kepemimpinan

transformasional yaitu kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, pola kerja, motivasi kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan, sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan, manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja. Demikian pula hasil penelitian Podsakoff *et al.* (1996), bahwa bawahan akan puas dan termotivasi untuk bekerja lebih baik sehingga tujuan dari suatu organisasi dapat dicapai, sebagai akibat munculnya kepercayaan yang besar terhadap perilaku kepemimpinan transformasional.

### **6.11 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru**

Dari hasil pengujian hipotesis ke sembilan (Tabel 5.14), koefisien jalur dari variabel gaya kepemimpinan kharismatik (X3) yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, terhadap variabel kinerja guru (Y3) = 0,319 dengan probabilitas ( $P < 0,001$ ) atau  $P < 0,05$ . Berarti hipotesis ke sembilan, yang menyatakan gaya kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi guru terhadap kepemimpinan kharismatik yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur adalah semakin baik (positif), maka kinerja guru akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi

guru terhadap kepemimpinan kharismatik yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur adalah semakin jelek (negatif), maka kinerja guru akan semakin rendah. Dari deskripsi 147 guru sifat / karakter kepala, tentang kebenaran atau ketidak raguan terhadap apa yang ia lakukan atau putuskan (X3.1), 23,8 % menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.7). Persepsi 147 guru terhadap kemampuan kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur dalam menetapkan visi (X3.2), 21,8 % menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.7). Persepsi 147 guru terhadap sifat / karakter, perilaku, kemampuan dan lain-lain dari kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur, yang menjadi suri tauladan bagi para pengikutnya (X3.3), 24,5 % guru menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.7).

Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung pendapat yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo (2007), bahwa bawahan melibatkan dirinya secara emosional dalam melaksanakan misi organisasi dan mempertinggi keterampilan bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penelitian yang dilakukan Waldman *and* Yammarino (2001), bahwa kepemimpinan kharismatik secara signifikan berkorelasi dengan kinerja, dan kepemimpinan kharismatik menjadi variabel kunci dalam memprediksi kinerja.

## **6.12 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Berdasar hasil pengujian dari hipotesis ke sepuluh (Tabel 5.14), besarnya koefisien jalur variabel kepuasan kerja guru (Y1) SMK di Kalimantan Timur terhadap variabel kinerja guru (Y3) = 0,30 dengan probabilitas ( $P < 0,001$ ) atau  $P < 0,05$ . Berarti hipotesis ke sepuluh, yang menya -

takan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja guru adalah searah. Hal ini memberi makna, bila kepuasan kerja guru meningkat, maka kinerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur semakin baik (meningkat). Sebaliknya, bila kepuasan kerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur rendah / menurun. Maka kinerja guru akan semakin jelek (turun). Persepsi dari 147 guru terhadap gaji (Y1.1), 29,9 % menyatakan positif atau puas (Tabel 5.8). Persepsi dari 147 guru terhadap pekerjaan sebagai guru (Y1.2), 29,9 % menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.8). Persepsi dari 147 guru terhadap kesempatan promosi (Y1.3), 24,5 % menyatakan positif atau puas (Tabel 5.8). Persepsi dari guru terhadap penyelia (Y1.4), 17,7 % menyatakan positif atau setuju (Tabel 5.8).

Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung teori yang telah dikemukakan oleh Ostroff (1995) yang menyatakan, bahwa kepuasan kerja karyawan dan kondisi kerja yang baik mempunyai hubungan yang signifikan dengan *performance* / kinerja karyawan. Gibson *et al.* (1991) menyatakan, individu yang mempunyai kepuasan yang kerja yang tinggi akan bersikap positif terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005), bahwa kepuasan kerja secara langsung mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **6.13 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru**

Hasil pengujian dari hipotesis ke sebelas (Tabel 5.14), besarnya

koefisien jalur kepuasan kerja guru (Y1) SMK Negeri di Kalimantan Timur terhadap variabel motivasi kerja guru (Y2) = 0,590 dengan probabilitas ( $P < 0,001$ ) atau  $P < 0,05$ . Berarti hipotesis ke sebelas, yang menyatakan kepuasan kerja guru berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh kepuasan kerja guru terhadap motivasi kerja guru adalah searah. Hal ini memberi makna, bila kepuasan kerja guru meningkat, maka motivasi kerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur akan semakin meningkat juga. Sebaliknya, bila kepuasan kerja guru rendah / menurun, maka motivasi kerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur akan semakin rendah / turun. Dari deskripsi 147 guru SMK Negeri di Kalimantan Timur terhadap besarnya gaji, tunjangan dan insentif yang diterima setiap bulannya (Y1.1), 29,9 % menyatakan positif atau puas (Tabel 5.8). Persepsi 147 guru terhadap kesesuaian pekerjaan dengan latar belakang pendidikan guru SMK Negeri di Kalimantan Timur (Y1.2), 29,9 % menyatakan positif atau puas (Tabel 5.8). Persepsi 147 guru SMK Negeri di Kalimantan Timur terhadap kesempatan dari guru untuk mendapatkan kenaikan pangkat atau jabatan (Y1.3), 24,5 % guru menyatakan positif atau puas (Tabel 5.8). Persepsi 147 guru SMK Negeri di Kalimantan Timur terhadap aktivitas pengawasan yang dilakukan oleh kepala (Y1.4), 17,7 % guru menyatakan positif atau puas (Tabel 5.8).

Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung teori yang telah dikemukakan oleh Davis *and* Newstrom (1999) yang menyatakan,



pegawai yang tidak puas akan condong termotivasi untuk mangkir kerja dan karyawan yang mendapat kepuasan kerja akan termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan. Bussing *et al.* (1999) menyatakan, karyawan yang tidak puas akan tampak menurunnya gairah atau motivasi dalam pelaksanaan tugas. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005), bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan dan motivasi.

#### **6.14 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Berdasar hasil pengujian hipotesis ke duabelas (Tabel 5.14), besarnya koefisien jalur dari variabel motivasi kerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur (Y2) terhadap variabel kinerja guru (Y3) = 0,453 dengan probabilitas ( $P < 0,001$ ) atau  $P < 0,05$ . Berarti hipotesis ke duabelas yang menyatakan, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang betanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja guru adalah searah. Hal ini memberi makna, bila motivasi kerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur tinggi atau meningkat, maka kinerja guru akan tinggi atau semakin meningkat juga. Sebaliknya, bila motivasi kerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur rendah atau turun, maka kinerja guru akan rendah atau turun juga. Deskripsi persepsi responden (147 guru) terhadap tanggung jawab untuk mampu menyelesaikan tugasnya (Y2.1), 32,7 % dari guru menyatakan positif atau baik (Tabel 5.9). Persepsi 147 guru terhadap kemajuan yang diperoleh yang berupa perubahan atau peningkatan

selama menjadi guru (Y2.2), 27,9 % dari guru menyatakan positif atau baik (Tabel 5.9). Persepsi guru terhadap pertumbuhan yang diperoleh yang berupa peningkatan kemampuan selama menjadi guru (Y2.3), 22,4 % guru menyatakan positif atau baik (Tabel 5.9). Persepsi guru terhadap pengakuan dari kepala atas kinerja yang dicapai (Y2.4), 25,2 % guru menyatakan positif atau baik (Tabel 5.9).

Temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung teori kebutuhan Maslow (Ishak dan Hendri, 2003), bahwa seseorang akan termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik, setelah kebutuhannya terpenuhi. Temuan studi ini mendukung teori penguatan positif / *positive reinforcement theory* (Ishak dan Hendri, 2003), bahwa motivasi sebagai penguat kearah kinerja yang positif. Hasil studi ini juga mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Smith *and* Rupp (2000), yang menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja dengan hasil, motivasi individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Demikian juga penelitian yang dilakukan Komariyah (2006) dengan hasil, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja kepala desa.

### **6.15 Keterbatasan Studi**

Adapun keterbatasan-keterbatasan dalam studi ini adalah:

Obyek dari penelitian ini masih sebatas pada kepala-kepala sekolah dan guru-guru dilingkungan Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur saja. Dalam studi ini belum mencakup Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di seluruh Kalimantan atau di seluruh Indonesia.

Variabel laten, khususnya variabel antara (*intervening variable*) yang digunakan masih sebatas variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja saja, dan perlu dipertimbangkan menambahkan variabel antara komitmen atau loyalitas.

# **BAB 7**

# **PENUTUP**

## BAB 7

### PENUTUP

Dalam bab penutup ini akan disusun kesimpulan dan saran yang didasarkan pada pembuktian hipotesis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab 5 dan 6, sebagai berikut :

#### 7.1 Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan transaksional dari kepala sekolah (X1), berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur (Y1). Berarti hipotesis kesatu terbukti benar atau diterima. Kesimpulan ini memiliki makna bahwa gaya kepemimpinan transaksional mempengaruhi kepuasan kerja guru secara signifikan, yang berarti bisa dijadikan alat untuk memprediksi kepuasan kerja guru. Diterimanya hipotesis kesatu ini, mendukung teori-teori yang dikemukakan oleh House (1977) dan Evans (1974) serta hasil penelitian dari Stinson *and* Johnson (1975), House *and* Mitchel (1974), Evans (1974), dan Fulk *and* Wenler (1982).
2. Gaya kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah (X2), berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja guru (Y1) SMK Negeri di Kalimantan Timur. Berarti hipotesis kedua, terbukti benar atau diterima. Hal ini bermakna bahwa gaya kepemimpinan transformasional sangat menentukan kepuasan kerja guru. Diterimanya hipotesis kedua ini, sejalan dengan teori-teori yang dikemukakan oleh Bass *and* Avolio (dalam Yukl, 2005), Pawar *and* Eastmen (1997) dan Fiedler (1990), serta hasil penelitian-penelitian

- yang dilakukan oleh Deluga (1988) dan Bass (1990b).
3. Gaya kepemimpinan kharismatik dari kepala sekolah (X3) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja guru (Y1) SMK Negeri di Kalimantan Timur. Berarti hipotesis ketiga, terbukti benar atau diterima. Bukti diterimanya hipotesis ketiga ini, sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Howel (1988).
  4. Gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh kepala sekolah (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja guru (Y2) SMK Negeri di Kalimantan Timur. Berarti hipotesis keempat terbukti benar atau diterima. Diterimanya hipotesis keempat ini, sejalan dengan teori yang dikemukakan House (1977), dan Evans (1974), serta hasil penelitian yang dilakukan oleh Stinson *and* Johnson (1975), House *and* Mitchell (1974), Evans (1974) dan Fulk *and* Wenler (1982).
  5. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah (X2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja guru (Y2) SMK Negeri di Kalimantan Timur. Berarti hipotesis kelima terbukti benar atau diterima. Diterimanya hipotesis kelima ini, sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Bass *and* Avolio (dalam Yukl, 2005) dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Masi *and* Cooke (2000).
  6. Gaya kepemimpinan kharismatik yang diterapkan oleh kepala sekolah (X3), berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja guru (Y2) SMK Negeri di Kalimantan Timur. Berarti hipotesis keenam terbukti benar atau diterima. Diterimanya hipotesis keenam ini, sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Conger *and* Kanungo (dalam Safaria, 2004).



7. Gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh kepala sekolah (X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru (Y3) SMK Negeri di Kalimantan Timur. Berarti hipotesis ketujuh tidak terbukti benar atau ditolak. Ditolaknya hipotesis ketujuh ini, sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Podsakoff *et al.*(1982) dan Komaki (1986), tetapi bertentangan dengan teori yang dikemukakan oleh Luthan *et al* (1981).
8. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala sekolah (X2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru (Y3) SMK Negeri di Kalimantan Timur. Berarti hipotesis kedelapan terbukti benar atau diterima. Diterimanya hipotesis kedelapan, sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Bass (1985), serta hasil penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff *et al.* (1996).
9. Gaya kepemimpinan kharismatik yang diterapkan oleh kepala sekolah (X3), berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru (Y3) SMK Negeri di Kalimantan Timur. Dalam hal ini hipotesis kesembilan terbukti benar atau diterima. Diterimanya hipotesis kesembilan ini, sejalan dengan pendapat Wahjosumidjo (2007), dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Waldman *and* Yammarino (2001).
10. Kepuasan kerja guru (Y1) SMK Negeri di Kalimantan Timur berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru (Y3). Berarti hipotesis kesepuluh terbukti benar atau diterima. Diterimanya hipotesis kesepuluh, sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Ostroff (1995) dan Gibson *et al.* (1991), dan hasil penelitian Koesmono (2005)

11. Kepuasan kerja guru (Y1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja guru (Y2) SMK Negeri di Kalimantan Timur. Berarti hipotesis kesebelas terbukti benar atau diterima. Diterimanya hipotesis kesebelas, sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Davis *and* Newstrom (1999) dan Bussing *et al.* (1991).
12. Motivasi kerja guru (Y2), berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru (Y3) SMK Negeri di Kalimantan Timur. Berarti hipotesis ke duabelas terbukti benar atau diterima. Diterimanya hipotesis keduabelas ini, sejalan dengan teori Maslow (dalam Ishak dan Hendri (2003), dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Smith Rupp (2000) serta Komariah (2006).
13. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional secara tidak langsung terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur, mendukung teori-teori yang dikemukakan oleh House, Evans, Podsakof *et al.* dan Komaki, serta mendukung hasil penelitian dari Stinson dan Johnson, House *and* Mitchell, Evans, Fulk *and* Wenler, tetapi menolak teori yang dikemukakan Luthan *et al.*  
  
Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur mendukung teori yang dikemukakan oleh Bass *and* Avolio, Pawar *and* Eastmen, Fiedler, Evans dan House serta mendukung hasil penelitian dari Deluga, Bass, Masi *and* Cooke, Stinson *and* Johnson, House *and* Mitchell, Evans dan Fulk *and* Wenler.



Pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur, mendukung teori-teori dari Howel, Conger *and* Kanungo, serta hasil penelitian yang dilakukan oleh Waldman *and* Yammarino.

14. Hasil studi ini berguna atau bermanfaat khususnya bagi para kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur dalam menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan pada para guru, agar kinerja guru dapat lebih ditingkatkan lagi, bagi gaya kepemimpinan transformasional dan kharismatik. Khususnya untuk gaya kepemimpinan transaksional agar dilakukan pengkajian ulang yang berkaitan dengan imbalan dan sangsi yang diberikan.

15. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional secara langsung terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur tidak signifikan, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan kharismatik signifikan.

Pengaruh kepemimpinan transaksional, transformasional dan kharismatik kesemuanya secara tidak langsung (melalui *intervenning*) signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kalimantan Timur.

## 7.2 Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah dilakukan maka, dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi para peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian yang sejenis, diharapkan hasil studi ini dapat digunakan sebagai acuan.

2. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambah variabel antara (*intervening variable*) komitmen atau loyalitas guru.
3. Bagi para kepala SMK Negeri di Kalimantan Timur khususnya, melalui hasil studi ini perlunya untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, agar motivasi kerja dan kinerja guru dapat ditingkatkan lagi.
4. Bagi Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten serta Pemerintah Kota di Kalimantan Timur pada era otonomi daerah ini, perlunya untuk memberikan tambahan penghasilan bagi guru-guru SMK Negeri di Kalimantan Timur. Bila kepuasan kerja para guru meningkat, maka pada akhirnya akan dapat lebih meningkatkan kinerja guru.
5. Bagi Dinas Pendidikan Nasional, perlunya untuk lebih mensosialisasikan lagi SMK sebagai jenjang pendidikan menengah yang para lulusannya sangat dibutuhkan masyarakat. Sehingga minat untuk menempuh pendidikan di SMK akan positif dan merupakan pilihan utamanya.
6. Bagi pemerintah Daerah Propinsi dan Kabupaten serta Pemerintah Kota, melalui Dinas Pendidikan Nasional setempat, dalam pengangkatan kepala sekolah perlunya dilakukan dengan seleksi (*Fit and Proper test*).

# DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi Pertama, Yogyakarta: penerbit BPPE UGM.
- Anoraga, P., dan Sri Suyati (1995), *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta : PT. Dunia Pustaka.
- Arep Ishak dan Tanjung Hendri, 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- As'ad, Moh. 1991. *Psikologi Industri*, edisi keempat, Yogyakarta : Liberty.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. 1988. *An Alternative Strategy For Reducing Biases in Leadership Ratings*. Paper Presented at The Meeting of The Academy of Management. Anaheim, CA, pp : 190-215.
- Avolio. B.J., Waldman, D.A., and Einstein, W.O. 1988, Transformational Leadership in a Management Games Simulation : Impacting The Bottom Line. *Group and Organization Studies*, 13 (1) : pp. 59-80.
- Bass, B.M. 1981. *Stogdil's handbook of Leadership, A survey of theory and research*. Revised and Expanded Edition. New York : Free Press.
- \_\_\_\_\_, 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York : Free Press.
- \_\_\_\_\_, 1990a. From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share The Vision. *Journal of Organizational Dynamics*, 18 (4) : pp. 19-31
- \_\_\_\_\_, 1990b. Transformational Leadership Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16 (4) : pp. 693-699.
- Bass, B.M. and Bruce J. Avolio. 1990a. The Implications of Transactional a Transformational Leadership for Individual, Team, and Organization Development, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4 : pp. 231-272.
- \_\_\_\_\_, 1990b. *Transformational Leadership Development Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto : California Consulting Psychologist Press, Inc
- \_\_\_\_\_, 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage, pp : 174-178.

- Basuki, 2006. *Pengantar Lisrel 8.50 For Windows*. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Behling and McFillen, J.M. 1996. A Syncretical Model of Charismatic/Transformational Leadership. *Group and Organizational Management* Vol. 21 (June) : pp. 163-191.
- Blakely, G.L. (1993), *The effect of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates, Organizational behaviour and human desision process*. 54(1): pp. 57-80.
- Burns. J.M. 1978. *Leadership*. New York : Harper and Row
- Bussing Andre, Bissils Thomas, Fuchs Vera and Perrar Klaus M, 1994, A Dynamic Model of Work Satisfaction : Qualitative Approachs, *Human Relations*, Vol. 52, No. 8
- Bycio, P., Allen, J.S., and Hackett, R.D. 1995. Further Assessment of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Phychology*, 80 (4) : pp. 468-478
- Conger, J.A. and Kanungo, R. 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12 : pp. 637-647
- \_\_\_\_\_, 1988, *Behavioral diminsionns of charismatic leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Davis, Keith. 1985. Human Behavior at Work : *Organizational Behavior*, New Delhi : Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Davis, Keith., and John W. Newstron. 1999. *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh terjemahan, Jakarta : Erlangga.
- \_\_\_\_\_, 2000, *Perilaku dalam Organisasi*, Jakarta : Erlangga.
- Deluga, R.J. 1988. Relationship of Transformational and Transactional Leadership With Employee Influencing Strategies. *Group and Organization Studies*, 13 (4) : pp. 456-467
- Dillon R. William, White B. John, Rao R. Vithala and Filak Doug., 1997. Good Science, *Marketing Research Forum*, Winter
- Djati S.Pantja., Khusaini. 2003, Kajian terhadap kepuasan, komitmen organisasi (motivasi) dan prestasi kerja, *Jurnal manajemen dan kewirausahaan* vol. 5 No. 1, pp : 25-41.



- Dubinsky, A.J., Yammarino, F.J., and Jolson, M.A. 1995. an Examination of Linkages Between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9 (3) : pp. 315-335
- Dwivedi, R.S. 1979. *Human relations and Organizational Behavior*. New Delhi: Oxford and IBH Publishing Co.
- Evans, M.G. 1974. Extension of a Path-Goal Theory of Motivation. *Journal of Applied Psychology*. 59 : pp. 172-178.
- Ferdinand, Augusty. 2001. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fiedler, F. E. 1990. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Flippo, Edwin.B, 1992. *Principles of Personnel Management*, 4<sup>th</sup> edition, South Western Publishing Co.
- Fulk, J., and Wenler.E.R. 1982. Dimensionality of leader-subordinate interations. A Path-Goal investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30 : pp. 241-264.
- Fraser, T.M. 1993. *Human Stress, Work and Satisfaction*, (terjemahan Ny.L.Mulyana), Jakarta : Pustaka Binaman Presindo.
- Ghozali, Imam, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro, Semarang.
- \_\_\_\_\_, 2005. *Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver 5.0*. BP UNDIP, Semarang.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J.M. Donnelly, J.H. 1985. *Organization, Behavior, structure, process*. USA : Business Publication, Ins.
- \_\_\_\_\_, 1988. *Perilaku Organisasi, Struktur, Proses*, (Alih Bahasa Djarkasih), Jakarta : Erlangga.
- \_\_\_\_\_, 1991 *organisasi Structure, Processes*, Homewood, Ill : Richard D Irwin.
- Grenberg, J., and Robert A. Baron, 1995, *Behaviour in Organization : Understanding and Managing The Human Side of work*, New Jersey : Prentice Hall. Inc
- Gruenberg, B. 1990. The happy Worker : An analysis of educational and occupational diiference in determinants of job satisfaction. *American Journal of sociology*. 86, 247-271.

- Hadi, Sutrisno. 1991. *Analisis Butir Untuk Instrumen Angket, Tes dan Skala Nilai dengan Basica* : Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Andi Offset.
- Handoko T, Hani. 1992. *Manajemen personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- \_\_\_\_\_, 2003. *Manajemen*. Edisi ke dua. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Hasibuan, M, S.P, 1999. *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta. Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta. Bumi Aksara.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. 1977. *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*. Third Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- \_\_\_\_\_, 1982. *Management of organizational behavior; Utilizing human resources*. 4th.Edition, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall International Inc.
- \_\_\_\_\_, 1996, *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Herzberg. F., Mausner, B., and Snyderman, B.B. 1989. *The Motivation To work*. New York, Willey Internasional.
- Herpen, Marco Van, Praag, Mirian Van and Cools, Kess, 2002, The effect of Performance Measurement and Compensation on Motivation, *conference of The Performance Measurement association in Boston, pp 1-34*.
- Hill., Tosi., Caroll, SJ, 1997. *Organisational Theory and management : A Macro Approach*, New York, John willey and Sons Inc.
- Hodgetts Richard M., and Luthans Fred, 1997. *International Management*, Third edition, New York: The McGraw-Hill. Companies, Inc.
- House, R.J. 1977. A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Adminsitrative Science Querter*. 16 : pp. 321-339
- House, R.J., and Mitchell, T.R. 1974. Path-Goai Theory of Leadership. *Journal Contemporary Business*. 3 : pp. 81-97
- Howell, J.M. 1988. Two faces of charisma; socialized and personalized leadership in organization. In J.A. Conger and R.N. Kanungo (Eds.). *Charismatics leadership: The exlusive factor in organizational effectiveness*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass, pp:213-236.

- Howell, J.M. and Higgins, C.A. 1990. Leadership behaviors, influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation. *Leadership Quarterly*, 1 : pp. 249-264.
- Ikhsan, 2007, *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komunikasi Organisasional dan Kepuasan Kerja serta Komitmen Organisasional Pegawai Pemerintah Kota Surabaya*, Disertasi tidak diterbitkan, Surabaya : Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga.
- Indrianto Nur dan Bambang Supomo, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akutansi dan Manajemen*, Yogyakarta : BPFE
- Jacobs, T.O., and Jacques, E. 1990. Military executive leadership. In. K.E. Clark and M.B. Clark (Eds.). *Measures of leadership*. West Orange, N.J: Leadership Library of America, pp : 281-295.
- Jung, D.I., and Avolio, B.J. 1999. Effect of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. *Academy of Management Journal*. 42 (2) : pp. 208-218
- Kerlinger, Fred N. 2000. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- King, M., M.A. Murray and T. Atkinson. (1992). *Beckground, personality, job characteristics and satisfaction with work in a national sample*. *Human relations*. 35(2): pp, 119-133.
- Koesmono, Teman, 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu ekspor di Jawa Timur*, Disertai tidak diterbitkan, Surabaya: Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga
- Koesmono, Teman, 2007, *Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya*, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 9 No. 1*
- Koh, W.L., Steers, R.M., and Terborg J.R. 1995. The Effect of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16 : pp. 319-333
- Komaki, J.L. 1986. Toward Effective Supervision : An Operant Analysis and Comparison of Managers at Work. *Journal of Applied Psychologi*. 71 : pp. 270-279



- Komariah, A., dan Cipi Triatna, 2006. *Visionary Leadership menuju sekolah efektif*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Komariyah, Siti, 2005, *Pengaruh Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Kepala Desa Kabupaten Sidoarjo Dalam Era Otonomi*. Disertai tidak diterbitkan, Surabaya: Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga
- Kreitner., Robert., and Angelo., Kinichi, 1989. *Organizational Behavior*, Boston : Richard D Irwin, Inc.
- \_\_\_\_\_, 2003. *Perilaku Organisasi* (Terjemahan Erly Suandy), Jakarta Salemba Empat.
- Lewis, Pemala S. Stephen H, Goodman, and Fandt, Patricia M. Goodman, 2004, *Management : Challenges for Tomorrow's leaders*, fourth Edition, Canada : Sounth – Western.
- Likert, Rensis, 1986, *Organisasi Manusia: Nilai dan Manajemen*, Edisi Baru, Terjemahan, Penerbit Jakarta, Erlangga.
- Linawati, 2002, *Pengaruh Prilaku Pemimpin Terhadap Keyakinan Bawahan Pada Kepemimpinan Transformasional Suatu Pendekatan Model Syscretical*, Tesis, UGM Jogjakarta
- Lockwood, D., 1997, *How to Manage Your*, Firt Edition, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Luthans, F., Paul, R, and Baker, D. 1981. An Experimental Analysis of The Impact of Contingent Reinforcement on Salesperson Performance Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 66 : pp. 314-323
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*, edisi 10, Yogyakarta : Andi.
- Malhotra, Naresh K. 1996, *Marketing Research : An Applied Orientation*. Fourth Edition, Prentice Hall, Inc. New Jersey – Eiylewood eliffs.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Masi, J. Rapph and Robert A. Cooke, 2000 Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol 8. No. 1 : pp. 16-47
- Masitoh, Nurul, 1988, *Pengaruh Unsur-Unsur Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional Pada Perusahaan Sepatu*

*Yang Go Publik di Jawa Timur*, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga, Tidak dipublikasikan.

Mathis, R.L., and John H. Jackson. 2000. *Human Resource Management*, New York: South-Western College Publishing.

Miller, L.E. (1991). *Ag. Edu 885 research methods*. Ohio State University.

Mitchell, T.R. 1974. Expectancy models of job satisfaction, occupational preference, and effort. A theoretical, methodological, and empirical appraisal. *Psychological Bulletin*. 81 : pp. 105-1077.

\_\_\_\_\_, 1988. *People in Organization Understanding their Behavior*, International Student Edition Mc.Graw Hill Kogakhusa, Ltd.

Natsir, Syaril, 2004. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah*. Disertasi tidak diterbitkan, Surabaya: Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga.

Nawawi, H. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

Nazir, Mohammad. 1999. *Metode Penelitian*. Cetakan keempat, Jakarta: Ghalia Indonesia

Osborn., Hunt., Schermerhorn. 1985. *Managing Organization, Behaviour*, New York : 2<sup>nd</sup> edition. John Welly and Sons.

Ostroff, C. 1995. The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6): pp.963-974.

Parry, K, 2000 *Does Leadership Help The Bottom Lines*. *New Zealand Management*, 47 (3) : pp. 38-41

Pawar, B.S., and Eastmen, K.K. 1997. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership. A conceptual examination. *Academy of Management Review*. 22 : pp. 80-109.

Pearce II, Robinson Jr. 1989. *Management*, International Editions, N.Y. : McGraw-Hill.

Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang Kepegawaian.

Pinder, C.C. (1994). *Work motivation: Theory, issue and applications*. Illinois: Scoff. Foresmen and Company.

- Podsakoff, P.M., Todor, W.D., and Skov, R., 1982. Effects of Leader Contingent Reward and Punishment Behavior on Subordinate Performance and Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 25 : pp. 810-821
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., and Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 : pp. 107-142
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. and Bommer, W.H. 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*. Vol. 22. No 22 : pp. 259-298
- Rauch, C.F., and Behling, O. 1984. Functionalism. Basis for alternate approach to the study of leadership. In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.) *Leaders and manager : International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford, NY : Pergamon Press, pp : 45-62.
- Rivai, Veithzal. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 1989. *Organization Behaviour : Concepts, Controversies, Applications*, New Jersey : Prentice Hall, inc
- Robbins, S.P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta : Erlangga.
- Ruky, A.S, 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Safaria, T (2004). *Kepemimpinan*, Edisi Pertama, cetakan kelima, Yogyakarta:Graha Ilmu.
- Sarmanu. 2006. *Metodologi Penelitian*. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Schuler, Randall and Jackson, Susan E. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Menghadapi Abad 21*, Edisi Ke enam, Jakarta : Erlangga.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung : Mandar Maju.
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods for Business a Skill Building Approach*, 2<sup>nd</sup> Ed. New York : John Wiley and Sons, Inc

- Shamir, B. 1991. The charismatic relationship. Alternative explanations and predictions. *Leadership Quarterly*. 2 : pp. 81-104
- Sigit, Soehardi, 2003, *Perilaku Organisasional*, Fakultas Ekonomi Universitas Sri Janawiyata Tamansiswa, Yogyakarta.
- Simamora, Henry, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia
- Smith D Alan and Rupp T. William, 2000. An Examination of Emerging Strategy and Sales Performance; motivation, chaotic change and organizational structure, Pittsburgh, Pennsylvania USA, *Robert Morris University, Department of Management and Marketing*.
- Soetjipto, Budi W. 2002. "Manajemen Sumber Daya Manusia : Sebuah Tinjauan Komprehensif", dalam *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Penerbit Amara Books.
- Solimun. 2003. *Structural Equation Modelling LISREL dan AMOS*. Fakultas MIPA Universitas Brawijaya Malang.
- Sosik, J.J. 1997. Effect of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Sumput Pr-Mediated Groups. *Group and Organization Management*, 22 (4) : pp. 460-487
- Srimulyo Koko. 1999. *Analisis Pengaruh Faktor-faktor Terhadap Kinerja Perpustakaan di Kota Madya Surabaya*. Tesis, Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Stinson, J.E., and Johnson, T.W. 1975. The path goal theory of leadership. A partial test and suggested refinement. *Academy of Management Journal*. 18 : pp. 242-252.
- Stoner, James A.F, Freeman Edward R., and Gilbert. 1996. *Manajemen Terjemahan*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Suharto, Babun, 2005. *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kepuasan dan Kinerja Bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Timur*, Disertasi tidak diterbitkan, Surabaya: Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga.
- Suprihanto, John, 2003. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

- Sutanto, Eddy Madiono dan Budhi Setiawan, (2004). Peranan gaya kepemimpinan yang efektif dalam upaya meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai di Toserba Sinar Mas Sidoarjo. *Journals Management*, 02-01-00-4: pp. 52-59.
- Sutarto, 2002. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Syafar, Abdul Wahid, 2001. *Kepemimpinan Teori, Gaya dan Analisis Perspektif Budaya*. Palu : Untad Press.
- Syafei., Yeni., Erwin Maulana Pribadi. 2003, *Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kemampuan kerja dan dampaknya terhadap performasi kerja*, *Imfomatel Vol 5 No. 4*, pp : 161-168.
- Takata, T. 1998. Plato on Leadership. *Journal of Business Ethics*. 17 : pp. 785-798
- Terry, Georger. R. 1982. *Principles of Management*, edisi ke-6, rechar d, Irwin Home Wood; Illionis.
- Thoyib, M. 1998, *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operasional PT. Timah Pangkal Pinang Bangka Sumatera Selatan*, Tesis, Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Tohari Ahmad, 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Bandung: CV. Mandar Maju.
- Tracey, B.J., and Hinkin, T.R. 1998. Transformational Leadership or Effective Managerial Practices. *Group and Organization Management*, 23 (3) : pp. 220-236
- Tschannen-moran, M. 2003. Fostering Organizational Citizenship in Schools : transformasional Leadership and trust. *Journal of educational Administration*. Chapten 6, pp : 1-36.
- Wahjosumidjo, 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, tinjauan teoritik dan permasalahannya*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Waldman, D.A., and Yammarino, F.J. (2001), Does Leadership Matter ? CEO Leadership Attributes and prafitability under Counditions of perceived Environmental Uncertainty. *Journal The Academy of Management*, 44 : pp. 134-143.
- Wexley, K.N., and Gary A Yukl. 1992. *Orgazitional Behaviour and Personnel Psychology*, (Terjemahan Muhammad Shobaruddin), Jakarta : Rineka Cipta.

- Wibowo, 2006. *Pengantar Analisis Faktor Eksploratori dan Analisis Faktor Confirmatory*. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Widjanarko, 2006. *Validitas dan Reliabilitas*. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Edisi Baru. Jakarta : Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_, 2002. *Kotivasi dan Permotivasi Dalam Manajemen*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G.A. and Clemence, J. 1987. A test of path-goal theory of leadership using questionnaire and diary measures of behavior. *Proceedings of the Eastern Academy of Management Meetings*, pp : 174-177.
- Yukl, G.A. 1989. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- \_\_\_\_\_, 1994. *Kepemimpinan dalam organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Victor Jaya Abadi Prenhallindo.
- \_\_\_\_\_, 1998. *Kepemimpinan dalam organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: penerbit Prehanllindo.
- \_\_\_\_\_, 2005. *Kepemimpinan dalam organisasi* (Terjemahan Budi Supriyanto). Jakarta : PT. Indeks.



# LAMPIRAN

## PETA TEORI

| No. | Penulis dan Sumber  | Judul   | Variabel   | Hasil Pembahasan   |
|-----|---|---|--|--|
| 1.  | Natsir, S (2004)<br>Disertasi   | Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan</li> <li>• Perilaku kerja</li> <li>• Kinerja</li> </ul>                                   | Terdapat pengaruh langsung negatif tetapi tidak signifikan dari faktor kepemimpinan transaksional, transformasional terhadap perilaku kerja. pengaruh langsung positif dan signifikan dari kepemimpinan kharismatik terhadap perilaku, terdapat hubungan negatif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja. |
| 2.  | Masi and Cooke (2001)<br>The international journal of Organizational Analysis, Vol 8. No. 1 : pp. 16-47 | <i>Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norm and Organizational Productivity.</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transformasional</li> <li>• Kepuasan</li> </ul>  | Terdapat Korelasi signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi bawahan dan sebaliknya terdapat korelasi negatif antara kepemimpinan transaksional dengan komitmen terhadap kualitas dan produktivitas organisasi.   |
| 3.  | Deluga (1988)<br>Group and Organization Studies, 13 (4) : pp. 456-467                                   | <i>Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategis</i>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transaksional</li> <li>• Kepemimpinan transformasional</li> <li>• Kepuasan karyawan</li> </ul> | Kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional, sama-sama menimbulkan upaya balik dan karyawan untuk mempengaruhi manajer. Kepemimpinan transformasional secara signifikan lebih efektif dan memuaskan bagi karyawan dibanding kepemimpinan transaksional.  |



| No. | Penulis dan Sumber   | Judul  | Variabel  | Hasil Pembahasan   |
|-----|--|--|---|--|
| 4.  | Bass (1990b)<br>Journal of<br>management, 16 (4) :<br>pp. 693-699                            | <i>Transformational<br/>Leadership Beyond<br/>Initiation and<br/>Consideration.</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transformasional</li> <li>• Kepuasan bawahan</li> </ul>                                 | Perilaku kepemimpinan transformasional Memberikan kontribusi yang besar terhadap beberapa angka yang berorientasi <i>outcome</i> , tidak terbatas pada inisiasi dan konsiderasi pemimpin.  |
| 5.  | Koh et al. (1995)<br>Journal of<br>organizational<br>Behaviour, 16 : pp.<br>319-333          | <i>The Effect of<br/>Transformational<br/>Leadership on Teacher<br/>Attitudes and Student<br/>Performance in<br/>Singapore</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transformasional</li> <li>• Kepemimpinan transaksional</li> <li>• Sikap Guru</li> </ul> | Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan daam memberi nilai tambah Terhadap kepemimpinan transaksional dalam memprediksi komitmen terhadap organisasi, perilaku keanggotaan organisasi dan kepada guru. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh tidak langsung terhadap prestasi akademik siswa. |
| 6.  | Waldman and<br>Yammarino (2001)<br>Journal the akademy of<br>management, 44 : pp.<br>134-143 | <i>Does Leadership<br/>Attributes and Profitability<br/>under Counditions of<br/>Perceived Environmental<br/>Uncertainty</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transaksional</li> <li>• Kepemimpinan kharismatik</li> </ul>                            | Kepemimpinan kharismatik hanya memprediksi kinerja pada kondisi lingkungan ketidakpastian ( <i>uncertainty</i> ) dan bukan pada kondisi lingkungan yang penuh dengan kepastian ( <i>certanty</i> ). Secara signifikan berkorelasi dengan kinerja.  |

| No. | Penulis dan Sumber  | Judul   | Variabel  | Hasil Pembahasan  |
|-----|---|---|---|---|
| 7.  | Smith and Willian T. Rupp (2000)<br>Roberth morris University, Department of management and marketing | An Examination Emerging strategi and sales performance : motive, chaotic change and organizational structure                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel bebas</li> <li>• Motivasi individu, resistensi terhadap perubahan, struktur organisasi dan strategi organisasi</li> <li>• Variabel terikat :<br/>Kinerja pemasaran</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Di dalam lingkungan yang adaffif dan kompleks, seorang pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan yang membuat karyawan merasa dipercaya dan berdaya dalam pengambilan keputusan.</li> <li>- Motivasi individu, resistensi terhadap perubahan, struktur organisasi dan strategi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran</li> </ul> |
| 8.  | Syafei dan Pribadi (2003)<br>Jurnal Informatik Volume 5 Nomor 4 Desember 2003                         | Analisis pengaruh motivasi kerja dan faktor kognisi pekerja terhadap kemampuan kerja dan performansi kerja (kinerja)                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi kerja</li> <li>• Kemampuan kerja</li> <li>• Performansi kerja (kinerja)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dan kemampuan kerja serta performansi kerja (kinerja)</li> </ul>   |
| 9.  | Koesmono, T (2007)<br>Jurnal manajemen dan kewirausahaan, Vol. 9 No. 1 Maret 2007 : 30-40             | Pengaruh kepemimpinan dan tuntutan tugas terhadap komitmen organisasi dengan variabel moderasi motivasi perawat rumah sakit swasta Surabaya | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Komitmen kerja</li> <li>• Motivasi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan dan tuntutan tugas mempengaruhi stres kerja, begitu pula berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan motivasi. Dampaknya stres kerja berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja dengan moderate factor motivasi</li> </ul>   |

| No. | Penulis dan Sumber               | Judul  | Variabel  | Hasil Pembahasan  |
|-----|----------------------------------|--|---|---|
| 10  | Suharto, B (2005)<br>Disertasi   | Pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan dan kinerja bawahan pada sekolah tinggi agama islam di Jawa Timur                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transaksional</li> <li>• Kepemimpinan transformasional</li> <li>• Kepuasan</li> <li>• Kinerja</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transaksional tidak berpengaruh terhadap kepuasan. Transformasional berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan. Transaksional dan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Kepuasan berpengaruh langsung terhadap kinerja, transaksional tidak berpengaruh terhadap kepuasan. Transformasional berpengaruh terhadap kepuasan. Kepuasan berpengaruh terhadap kepuasan. Kepuasan meningkatkan kinerja.</li> </ul> |
| 11. | Koesmono, T (2005)<br>Disertasi  | Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu ekspor di Jawa Timur             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya organisasi</li> <li>• Motivasi</li> <li>• Kepuasan kerja</li> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, ada perbedaan kepuasan kerja dan kinerja. budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan</li> </ul>  |
| 12. | Komariyah, S (2006)<br>Disertasi | Pengaruh karakteristik individu, motivasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja kepala Desa kepada Era Otonomi daerah di Kabupaten Sidoarjo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristik individu</li> <li>• Motivasi</li> <li>• Iklim organisasi</li> <li>• Kepuasan kerja</li> <li>• Kinerja</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan. Karakter individu tidak berpengaruh terhadap kinerja. motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja. kepuasan berpengaruh terhadap kinerja.</li> </ul>  |

| No. | Penulis dan Sumber           | Judul  | Variabel  | Hasil Pembahasan  |
|-----|------------------------------|--|---|---|
| 13. | Ikhsan (2007)<br>Disertasi   | Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komunikasi Organisasional dan Kepuasan Kerja Serta Komitmen Organisasional Pegawai Pemerintah Kota Surabaya                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Komunikasi Organisasional</li> <li>• Kepuasan Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasional</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komunikasi organisasional.</li> <li>- Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja</li> <li>- Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional.</li> <li>- Komunikasi organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>- Komunikasi organisasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional</li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional</li> </ul>  |
| 14. | Yonathan (2008)<br>Disertasi | Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja Guru (Studi pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kalimantan Timur) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan yang terdiri dari transaksional, transformasional dan kharismatik.</li> <li>• Kepuasan kerja</li> <li>• Motivasi kerja</li> <li>• Kinerja</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan transaksional secara langsung berpengaruh non signifikan terhadap kinerja. secara tidak langsung (melalui intervening) signifikan.</li> <li>- Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan kharismatik secara langsung dan tidak langsung (melalui intervening) berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</li> <li>- Gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, kharismatik secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>- Gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, kharismatik secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja</li> </ul> |

## Lampiran 2

### KUESIONER PENELITIAN

Yth, Bpk / Ibu dilingkungan SMK Negeri di Kalimantan Timur

Kami mohon kesediaan Bpk / Ibu untuk berpartisipasi terhadap penelitian Disertasi yang sedang kami lakukan, dengan cara menjawab pertanyaan-pertanyaan yang kami ajukan. Pertanyaan-pertanyaan yang kami ajukan dalam kaitannya dengan penyusunan Disertasi doktor pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang sedang kami tempuh. Atas partisipasi Bpk /Ibu, kami ucapkan banyak terima kasih.

Perlu kami jelaskan bahwa jawaban Bpk /Ibu akan kami jamin tentang kerahasiaanya.

Kami mengucapkan banyak terima kasih, atas partisipasi Bpk / Ibu.

Hormat kami

(Yonathan Palinggi)

#### Identitas Responden

- Nama Lengkap : \_\_\_\_\_
- Umur : \_\_\_\_\_ tahun
- Jenis Kelamin : Pria Wanita
- Jabatan : \_\_\_\_\_
- Pendidikan Terakhir : D.3 / S-1/ S-2 / S-3
- Lamanya Bapak/Ibu bekerja di SMK

Catatan: Bpk / ibu diminta untuk memberi tanda silang pada satu jawaban Paling benar / sesuai, menurut persepsi bpk / ibu

**Jawaban: a = 5 ; b = 4 ; c = 3 ; d = 2 dan e = 1**

### KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL (X1)

#### Imbalan / Penghargaan (X1.1)

1. Pimpinan sekolah memberikan insentif terhadap guru yang prestasinya baik.
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Jarang.
  - e. Sangat jarang
2. Pimpinan sekolah memberikan subsidi biaya studi bagi guru yang akan studi lanjut.
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Jarang.
  - e. Sangat jarang
3. Pimpinan sekolah memberikan surat pujian bagi guru yang prestasinya sangat baik.
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Jarang.
  - e. Sangat jarang

#### Hukuman / Sanksi (X 1.2)

1. Pimpinan sekolah tidak memberikan insentif bagi guru yang prestasinya jelek / tidak baik.
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Jarang.
  - e. Sangat jarang
2. Pimpinan sekolah memberikan surat teguran bagi guru yang tidak disiplin, dalam melakukan pengajaran yang tidak sesuai ketentuan.
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Jarang.
  - e. Sangat jarang
3. Pimpinan sekolah memberi sanksi berupa penundaan kenaikan pangkat (DP.3= jelek), bagi guru yang setelah surat peringatan ketiga masih juga tidak disiplin.
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Jarang.
  - e. Sangat jarang

## KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X.2)

### Idialis (X2.1)

1. Pimpinan sekolah dalam menyampaikan visi dan misi dan sekolah, sangat realistik.

- |                  |                        |           |
|------------------|------------------------|-----------|
| a. Sangat setuju | b. Setuju              | c. Netral |
| d. Tidak setuju  | e. Sangat tidak setuju |           |

2. Pimpinan sekolah dalam menetapkan tujuan yang hendak dicapai sangat jelas dan realistik.

- |                  |                        |           |
|------------------|------------------------|-----------|
| a. Sangat setuju | b. Setuju              | c. Netral |
| d. Tidak setuju  | e. Sangat tidak setuju |           |

### Penuh Inspirasi (X 2.2)

1. Gagasan untuk pembaharuan operasional sekolah lebih banyak datangnya dari pimpinan sekolah.

- |                  |                        |           |
|------------------|------------------------|-----------|
| a. Sangat setuju | b. Setuju              | c. Netral |
| d. Tidak setuju  | e. Sangat tidak setuju |           |

2. Perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang yang ditetapkan sekolah, sepenuhnya datang dari pimpinan sekolah.

- |                  |                        |           |
|------------------|------------------------|-----------|
| a. Sangat setuju | b. Setuju              | c. Netral |
| d. Tidak setuju  | e. Sangat tidak setuju |           |

3. Setiap pengambilan keputusan dalam mengatasi masalah, kebanyakan datangnya dari pimpinan sekolah.

- |                  |                        |           |
|------------------|------------------------|-----------|
| a. Sangat setuju | b. Setuju              | c. Netral |
| d. Tidak setuju  | e. Sangat tidak setuju |           |

### Stimulan Intelektual (X 2.3)

1. Pimpinan sekolah memberikan gambaran tentang, pentingnya peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru.

- a. Sangat setuju                      b. Setuju                                      c. Netral  
d. Tidak setuju                      e. Sangat tidak setuju

2. Pimpinan sekolah memberikan gambaran tentang, manfaat studi lanjut bagi guru dalam mendukung pelaksanaan tugasnya.

- a. Sangat setuju                      b. Setuju                                      c. Netral  
d. Tidak setuju                      e. Sangat tidak setuju

#### **Perhatian Individual (X2.4)**

1. Pimpinan sekolah memberikan perhatian, terhadap guru yang mendapat permasalahan dengan siswanya.

- a. Sangat setuju                      b. Setuju                                      c. Netral  
d. Tidak setuju                      e. Sangat tidak setuju

2. Pimpinan sekolah memberikan perhatian, terhadap permasalahan diluar lingkungan sekolah (masalah keluarga) yang dihadapi guru.

- a. Sangat setuju                      b. Setuju                                      c. Netral  
d. Tidak setuju                      e. Sangat tidak setuju

#### **KEPEMIMPINAN KHARISMATIK (X3)**

##### **Keyakinan Diri (X3.1)**

1. Para guru memiliki kepercayaan yang tinggi bahwa, yang direncanakan oleh pimpinan sekolah merupakan yang terbaik.

- a. Sangat setuju                      b. Setuju                                      c. Netral  
d. Tidak setuju                      e. Sangat tidak setuju

2. Setiap keputusan yang diambil oleh pimpinan sekolah, selalu diterima dengan baik oleh para guru.

- a. Sangat setuju                      b. Setuju                                      c. Netral  
d. Tidak setuju                      e. Sangat tidak setuju



### Kemampuan Menetapkan Visi (X3.2)

1. Visi dan sekolah kedepan, datang dari pimpinan sekolah.
 

|                  |                        |           |
|------------------|------------------------|-----------|
| a. Sangat setuju | b. Setuju              | c. Netral |
| d. Tidak setuju  | e. Sangat tidak setuju |           |
2. Visi yang ditetapkan pimpinan sekolah, dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor penghambatnya.
 

|                  |                        |           |
|------------------|------------------------|-----------|
| a. Sangat setuju | b. Setuju              | c. Netral |
| d. Tidak setuju  | e. Sangat tidak setuju |           |

### Sebagai Panutan / Contoh (X 3.3)

1. Sifat / karakter pimpinan sekolah yang bijaksana, selalu menjadikan pedoman bagi para guru.
 

|                  |                        |           |
|------------------|------------------------|-----------|
| a. Sangat setuju | b. Setuju              | c. Netral |
| d. Tidak setuju  | e. Sangat tidak setuju |           |
2. Perilaku pemimpin sekolah selalu mengaran pada terwujudnya tujuan bersama.
 

|                  |                        |           |
|------------------|------------------------|-----------|
| a. Sangat setuju | b. Setuju              | c. Netral |
| d. Tidak setuju  | e. Sangat tidak setuju |           |

### KEPUASAN KERJA GURU (Y1)

#### Gaji (Y1.1)

1. Sebagai pegawai negeri, besarnya gaji yang diterima sesuai dengan pangkat dan masa kerja sebagai guru.
 

|                |                      |           |
|----------------|----------------------|-----------|
| a. Sangat puas | b. Puas              | c. Netral |
| d. Tidak puas  | e. Sangat tidak puas |           |
2. Selain gaji sebagai PNS, setiap bulan mendapat subsidi/tambahan dan pemerintah daerah.
 

|                |                      |           |
|----------------|----------------------|-----------|
| a. Sangat puas | b. Puas              | c. Netral |
| d. Tidak puas  | e. Sangat tidak puas |           |

3. Insentif-insentif yang diberikan pihak sekolah, sesuai dengan harapan.

- |                |                      |           |
|----------------|----------------------|-----------|
| a. Sangat puas | b. Puas              | c. Netral |
| d. Tidak puas  | e. Sangat tidak puas |           |

### **Pekerjaan (Y 1.2)**

1. Profesi sebagai guru di sekolah kejuruan, sesuai dengan keinginan saya.

- |                |                      |           |
|----------------|----------------------|-----------|
| a. Sangat puas | b. Puas              | c. Netral |
| d. Tidak puas  | e. Sangat tidak puas |           |

2. Mata ajaran yang diberikan pada saya oleh pihak sekolah, sangat sesuai dengan latar belakang pendidikan saya.

- |                |                      |           |
|----------------|----------------------|-----------|
| a. Sangat puas | b. Puas              | c. Netral |
| d. Tidak puas  | e. Sangat tidak puas |           |

### **Kesempatan Promosi (Y 1.3)**

1. Usulan kenaikan pangkat selalu mengacu pada kinerja guru.

- |                |                      |           |
|----------------|----------------------|-----------|
| a. Sangat puas | b. Puas              | c. Netral |
| d. Tidak puas  | e. Sangat tidak puas |           |

2. Perolehan ijazah pada tingkat pendidikan yang lebih tinggi, dapat digunakan untuk penyesuaian kepangkatan.

- |                |                      |           |
|----------------|----------------------|-----------|
| a. Sangat puas | b. Puas              | c. Netral |
| d. Tidak puas  | e. Sangat tidak puas |           |

3. Pelaksanaan promosi dilakukan pihak sekolah dengan obyektif.

- |                |                      |           |
|----------------|----------------------|-----------|
| a. Sangat puas | b. Puas              | c. Netral |
| d. Tidak puas  | e. Sangat tidak puas |           |

### **Penyelia (Y1.4)**

1. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan sekolah lebih bersifat preventif / pencegahan agar tidak terjadi permasalahan pada guru dalam melakukan tugas-tugasnya.

|                |                      |           |
|----------------|----------------------|-----------|
| a. Sangat puas | b. Puas              | c. Netral |
| d. Tidak puas  | e. Sangat tidak puas |           |

2. Pelaksanaan pengawasan oleh pimpinan sekolah lebih ditujukan pada memperbaiki kesalahan dan pada pemberian sanksi.

|                |                      |           |
|----------------|----------------------|-----------|
| a. Sangat puas | b. Puas              | c. Netral |
| d. Tidak puas  | e. Sangat tidak puas |           |

### **MOTIVASI KERJA GURU (Y 2)**

#### **Tanggung Jawab (Y 2.1)**

1. Sebagai guru saya terdorong untuk selalu meningkatkan kemampuan Mengajar.

|                  |                        |           |
|------------------|------------------------|-----------|
| a. Sangat setuju | b. Setuju              | c. Netral |
| d. Tidak setuju  | e. Sangat tidak setuju |           |

2. Penyelesaian tugas pokok saya sebagai guru, selalu saya selesaikan semakin baik dan waktu ke waktu.

|                  |                        |           |
|------------------|------------------------|-----------|
| a. Sangat setuju | b. Setuju              | c. Netral |
| d. Tidak setuju  | e. Sangat tidak setuju |           |

#### **Kemajuan (Y 2.2)**

1. Kesulitan-kesulitan yang saya hadapi dalam menjalankan tugas sebagai guru dari waktu ke waktu semakin berkurang.

|                  |                        |           |
|------------------|------------------------|-----------|
| a. Sangat setuju | b. Setuju              | c. Netral |
| d. Tidak setuju  | e. Sangat tidak setuju |           |

2. Cara penyampaian pelajaran yang saya asuh, dan waktu ke waktu menjadikan para siswa semakin mudah memahami.

|                  |                        |           |
|------------------|------------------------|-----------|
| a. Sangat setuju | b. Setuju              | c. Netral |
| d. Tidak setuju  | e. Sangat tidak setuju |           |

**Pertumbuhan (Y 2.3)**

1. Dari studi lanjut yang difasilitasi sekolah, menjadikan saya lebih mampu dalam dalam menjalankan tugas sebagai guru.

- a. Sangat setuju                      b. Setuju                      c. Netral  
d. Tidak setuju                      e. Sangat tidak setuju

2. Dari waktu kewaktu secara kuantitas dan kualitas mata pelajaran yang saya asuh mengalami peningkatan.

- a. Sangat setuju                      b. Setuju                      c. Netral  
d. Tidak setuju                      e. Sangat tidak setuju

**Pengakuan Prestasi (Y 2.4)**

1. Pimpinan sekolah memberikan penghargaan berupa materi / non materi terhadap prestasi yang dicapai guru.

- a. Selalu                      b. Sering                      c. kadang-kadang  
d. Jarang                      e. Sangat jarang

2. Prestasi guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya, merupakan salah satu syarat utama untuk kenaikan pangkat / promosi.

- a. Selalu                      b. Sering                      c. kadang-kadang  
d. Jarang                      e. Sangat jarang

**Catatan: Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini (kinerja guru) akan dilakukan oleh pimpinan sekolah.**

**KINERJA GURU (Y3)****Waktu (Y3.1)**

1. Bawahan masuk dan pulang kerja sesuai dengan ketentuan jam kerja yang diberlakukan / ketentuan sekolah.

- a. Selalu                      b. Sering                      c. kadang-kadang  
d. Jarang                      e. Sangat jarang

2. Bawahan melaksanakan pekerjaan mengajar sesuai jadwal yang berlaku.

- a. Selalu                      b. Sering                      c. kadang-kadang  
d. Jarang                      e. Sangat jarang

### Kuantitas (Y3.2)

1. Setiap harinya bawahan mampu menyelesaikan pekerjaan pokok dan tambahan yang dibebankan pihak sekolah.

- a. Selalu                      b. Sering                      c. kadang-kadang  
d. Jarang                      e. Sangat jarang

2. Bawahan tidak pernah melakukan lembur terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab saya.

- a. Selalu                      b. Sering                      c. kadang-kadang  
d. Jarang                      e. Sangat jarang

### Kualitas (Y3.3)

1. Dalam menjalankan tugas pokok sebagai guru, bawahan sangat jarang melakukan kesalahan (pelajaran yang disampaikan).

- a. Selalu                      b. Sering                      c. kadang-kadang  
d. Jarang                      e. Sangat jarang

2. Bawahan selalu menggunakan buku terbitan yang terbaru sebagai bahan ajar.

- a. Selalu                      b. Sering                      c. kadang-kadang  
d. Jarang                      e. Sangat jarang

## Lampiran 3

## HASIL KUESIONER

| Identitas Responden |                                |                            |  |                              |
|---------------------|--------------------------------|----------------------------|--|------------------------------|
| Nomor Resp.         | Jenis Kelamin                  | Pendidikan                 | Lama Bekerja   | Status Perkawinan            |
|                     | 1 = Laki-laki<br>2 = Perempuan | 1 = D3<br>2 = S1<br>3 = S2 | 1 = 1 s/d 5 thn<br>2 = 6 s/d 10 thn<br>3 = 11 s/d 15 thn<br>4 = 16 s/d 20 thn<br>5 = 21 s/d 25 thn<br>6 = > 25 thn | 1 = Kawin<br>2 = Tidak Kawin |
| 1                   | 2                              | 2                          | 5  | 1                            |
| 2                   | 2                              | 3                          | 3  | 1                            |
| 3                   | 1                              | 2                          | 4  | 1                            |
| 4                   | 2                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 5                   | 1                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 6                   | 1                              | 2                          | 2  | 1                            |
| 7                   | 1                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 8                   | 2                              | 3                          | 3  | 1                            |
| 9                   | 1                              | 2                          | 3  | 2                            |
| 10                  | 1                              | 2                          | 2  | 1                            |
| 11                  | 1                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 12                  | 1                              | 2                          | 4  | 1                            |
| 13                  | 1                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 14                  | 2                              | 2                          | 1  | 1                            |
| 15                  | 2                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 16                  | 1                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 17                  | 1                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 18                  | 1                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 19                  | 2                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 20                  | 2                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 21                  | 1                              | 3                          | 2  | 2                            |
| 22                  | 1                              | 2                          | 4  | 1                            |
| 23                  | 1                              | 1                          | 3  | 1                            |
| 24                  | 2                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 25                  | 2                              | 2                          | 1  | 1                            |
| 26                  | 2                              | 2                          | 5  | 1                            |
| 27                  | 1                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 28                  | 1                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 29                  | 1                              | 2                          | 2  | 1                            |
| 30                  | 2                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 31                  | 1                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 32                  | 1                              | 1                          | 4  | 1                            |
| 33                  | 1                              | 2                          | 3  | 1                            |
| 34                  | 1                              | 2                          | 4  | 1                            |

|    |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|
| 35 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 36 | 1 | 2 | 5 | 1 |
| 37 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 38 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 39 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 40 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 41 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 42 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 43 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 44 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 45 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 46 | 2 | 2 | 5 | 1 |
| 47 | 1 | 3 | 4 | 1 |
| 48 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 49 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 50 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 51 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 52 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 53 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 54 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 55 | 1 | 2 | 5 | 1 |
| 56 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 57 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 58 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 59 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 60 | 2 | 2 | 4 | 1 |
| 61 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 62 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 63 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 64 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 65 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 66 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 67 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 68 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 69 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 70 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 71 | 2 | 2 | 5 | 1 |
| 72 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 73 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 74 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 75 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 76 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 77 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 78 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 79 | 1 | 2 | 3 | 1 |



|     |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|
| 80  | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 81  | 2 | 2 | 4 | 1 |
| 82  | 2 | 2 | 4 | 1 |
| 83  | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 84  | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 85  | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 86  | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 87  | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 88  | 1 | 2 | 5 | 1 |
| 89  | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 90  | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 91  | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 92  | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 93  | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 94  | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 95  | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 96  | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 97  | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 98  | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 99  | 2 | 2 | 5 | 1 |
| 100 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 101 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 102 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 103 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 104 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 105 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 106 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 107 | 1 | 1 | 4 | 1 |
| 108 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 109 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 110 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 111 | 2 | 2 | 5 | 1 |
| 112 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 113 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 114 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 115 | 2 | 2 | 5 | 1 |
| 116 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 117 | 2 | 2 | 5 | 1 |
| 118 | 2 | 3 | 4 | 1 |
| 119 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 120 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 121 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 122 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 123 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 124 | 2 | 2 | 3 | 1 |



|     |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|
| 125 | 1 | 2 | 5 | 1 |
| 126 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 127 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 128 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 129 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 130 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 131 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 132 | 2 | 2 | 4 | 1 |
| 133 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 134 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 135 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 136 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 137 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 138 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 139 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 140 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 141 | 2 | 2 | 7 | 1 |
| 142 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 143 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 144 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 145 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| 146 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 147 | 2 | 2 | 3 | 1 |

| Nomor Resp. | Kepemimpinan Transaksional<br>(X1) |   |   |                         |   |   |
|-------------|------------------------------------|---|---|-------------------------|---|---|
|             | Imbalan / Penghargaan (X1.1)       |   |   | Hukuman / Sanksi (X1.2) |   |   |
|             | 1                                  | 2 | 3 | 1                       | 2 | 3 |
| 1           | 2                                  | 3 | 2 | 2                       | 1 | 1 |
| 2           | 4                                  | 3 | 3 | 2                       | 2 | 3 |
| 3           | 3                                  | 3 | 4 | 3                       | 3 | 4 |
| 4           | 3                                  | 2 | 2 | 2                       | 3 | 2 |
| 5           | 3                                  | 4 | 3 | 4                       | 4 | 5 |
| 6           | 1                                  | 2 | 1 | 4                       | 3 | 3 |
| 7           | 4                                  | 4 | 5 | 3                       | 2 | 2 |
| 8           | 5                                  | 4 | 4 | 5                       | 4 | 4 |
| 9           | 2                                  | 2 | 3 | 4                       | 4 | 5 |
| 10          | 5                                  | 5 | 4 | 3                       | 3 | 4 |
| 11          | 3                                  | 4 | 3 | 4                       | 5 | 4 |
| 12          | 3                                  | 2 | 2 | 4                       | 5 | 5 |
| 13          | 3                                  | 3 | 4 | 3                       | 2 | 2 |
| 14          | 4                                  | 5 | 4 | 3                       | 4 | 3 |
| 15          | 2                                  | 3 | 2 | 4                       | 4 | 5 |
| 16          | 5                                  | 4 | 4 | 3                       | 3 | 4 |
| 17          | 1                                  | 2 | 1 | 5                       | 4 | 4 |
| 18          | 5                                  | 5 | 4 | 4                       | 4 | 5 |
| 19          | 2                                  | 2 | 3 | 2                       | 3 | 2 |
| 20          | 5                                  | 4 | 5 | 2                       | 3 | 4 |
| 21          | 2                                  | 3 | 2 | 3                       | 4 | 3 |
| 22          | 1                                  | 1 | 2 | 3                       | 2 | 2 |
| 23          | 3                                  | 4 | 3 | 3                       | 3 | 4 |
| 24          | 4                                  | 4 | 5 | 4                       | 5 | 4 |
| 25          | 3                                  | 2 | 2 | 2                       | 2 | 3 |
| 26          | 3                                  | 3 | 4 | 4                       | 5 | 4 |
| 27          | 4                                  | 5 | 4 | 4                       | 4 | 5 |
| 28          | 2                                  | 3 | 2 | 2                       | 2 | 3 |
| 29          | 4                                  | 4 | 5 | 5                       | 4 | 4 |
| 30          | 2                                  | 1 | 1 | 3                       | 4 | 3 |
| 31          | 2                                  | 3 | 2 | 2                       | 3 | 2 |
| 32          | 3                                  | 2 | 2 | 4                       | 5 | 5 |

| Kepemimpinan Tranformasional<br>(X2) |   |                        |   |   |                             |   |                             |   |
|--------------------------------------|---|------------------------|---|---|-----------------------------|---|-----------------------------|---|
| Idealis (X2.1)                       |   | Penuh Inspirasi (X2.2) |   |   | Stimulan Intelektual (X2.3) |   | Perhatian Individual (X2.4) |   |
| 1                                    | 2 | 1                      | 2 | 3 | 1                           | 2 | 1                           | 2 |
| 2                                    | 2 | 4                      | 5 | 5 | 3                           | 3 | 3                           | 2 |
| 2                                    | 3 | 3                      | 4 | 3 | 2                           | 2 | 2                           | 1 |
| 3                                    | 3 | 4                      | 5 | 4 | 1                           | 2 | 1                           | 2 |
| 2                                    | 1 | 5                      | 4 | 4 | 3                           | 2 | 3                           | 3 |
| 4                                    | 4 | 3                      | 3 | 4 | 2                           | 1 | 2                           | 2 |
| 2                                    | 2 | 4                      | 4 | 5 | 2                           | 3 | 2                           | 3 |
| 2                                    | 3 | 4                      | 3 | 3 | 4                           | 4 | 3                           | 3 |
| 4                                    | 5 | 5                      | 4 | 4 | 1                           | 1 | 4                           | 3 |
| 3                                    | 4 | 3                      | 4 | 3 | 4                           | 3 | 1                           | 2 |
| 2                                    | 2 | 4                      | 5 | 5 | 3                           | 2 | 3                           | 2 |
| 5                                    | 4 | 2                      | 3 | 2 | 2                           | 2 | 3                           | 4 |
| 3                                    | 3 | 5                      | 4 | 4 | 3                           | 3 | 1                           | 1 |
| 2                                    | 3 | 4                      | 3 | 3 | 2                           | 3 | 5                           | 5 |
| 4                                    | 4 | 4                      | 5 | 4 | 5                           | 5 | 2                           | 1 |
| 4                                    | 3 | 3                      | 3 | 4 | 2                           | 1 | 5                           | 4 |
| 3                                    | 3 | 4                      | 4 | 5 | 3                           | 4 | 3                           | 3 |
| 5                                    | 4 | 3                      | 3 | 4 | 2                           | 2 | 2                           | 3 |
| 2                                    | 3 | 3                      | 4 | 3 | 3                           | 3 | 4                           | 5 |
| 4                                    | 5 | 4                      | 5 | 5 | 4                           | 5 | 2                           | 2 |
| 2                                    | 2 | 2                      | 3 | 2 | 3                           | 2 | 3                           | 3 |
| 3                                    | 4 | 4                      | 3 | 3 | 4                           | 3 | 4                           | 3 |
| 1                                    | 2 | 4                      | 4 | 5 | 1                           | 1 | 2                           | 1 |
| 4                                    | 4 | 3                      | 2 | 2 | 4                           | 4 | 3                           | 2 |
| 4                                    | 3 | 4                      | 3 | 3 | 3                           | 3 | 3                           | 2 |
| 2                                    | 1 | 4                      | 5 | 4 | 5                           | 5 | 1                           | 1 |
| 4                                    | 4 | 2                      | 2 | 3 | 2                           | 3 | 2                           | 3 |
| 2                                    | 3 | 5                      | 4 | 4 | 1                           | 2 | 3                           | 3 |
| 1                                    | 1 | 3                      | 4 | 3 | 3                           | 2 | 1                           | 2 |
| 4                                    | 4 | 2                      | 3 | 2 | 2                           | 2 | 5                           | 5 |
| 4                                    | 3 | 4                      | 5 | 5 | 4                           | 3 | 2                           | 2 |
| 1                                    | 2 | 3                      | 3 | 4 | 3                           | 3 | 2                           | 1 |
| 3                                    | 4 | 5                      | 4 | 4 | 1                           | 2 | 4                           | 4 |

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 33 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 |
| 34 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 35 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 36 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 37 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 38 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 39 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 40 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 41 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 |
| 42 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 43 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| 44 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 45 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 46 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| 47 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 48 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 49 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 50 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 |
| 51 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 52 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 53 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 54 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 55 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 56 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 57 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 59 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 60 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 61 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 62 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 63 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 64 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 |
| 65 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 |
| 66 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 67 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 68 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 69 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| 70 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 |
| 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 2 | 4 | 3 |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 3 | 3 |



|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 71  | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 72  | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| 73  | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 74  | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 75  | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 76  | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 |
| 77  | 1 | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 |
| 78  | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 79  | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 80  | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 81  | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 82  | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 83  | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 84  | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 85  | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 86  | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 87  | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 88  | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 |
| 89  | 1 | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 |
| 90  | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 |
| 91  | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 92  | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 93  | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 94  | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 95  | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| 96  | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 97  | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 98  | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 99  | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 100 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 101 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 102 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 |
| 103 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 104 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 105 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 106 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| 107 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 108 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 4 |
| 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 1 |
| 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 |
| 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 |
| 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 |



|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 109 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 110 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 111 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 112 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 113 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 114 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 115 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 116 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 117 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 118 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 119 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 120 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 121 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 122 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 123 | 2 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 |
| 124 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 2 |
| 125 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 126 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 127 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 128 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 129 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 130 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 |
| 131 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 132 | 1 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 |
| 133 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 134 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 135 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 136 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 137 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 |
| 138 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 139 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 140 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 141 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 142 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 143 | 1 | 1 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| 144 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 145 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 146 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 147 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 |



| Nomor Resp. | Kepemimpinan Kharismatik (X3) |   |                                  |   |                                 |   |
|-------------|-------------------------------|---|----------------------------------|---|---------------------------------|---|
|             | Keyakinan Diri (X3.1)         |   | Kemampuan Menetapkan Visi (X3.2) |   | Sebagai Panutan / Contoh (X3.3) |   |
|             | 1                             | 2 | 1                                | 2 | 1                               | 2 |
| 1           | 3                             | 2 | 2                                | 3 | 3                               | 3 |
| 2           | 2                             | 2 | 1                                | 2 | 2                               | 2 |
| 3           | 4                             | 4 | 3                                | 4 | 2                               | 3 |
| 4           | 2                             | 3 | 2                                | 2 | 4                               | 4 |
| 5           | 1                             | 1 | 3                                | 3 | 2                               | 1 |
| 6           | 3                             | 4 | 5                                | 4 | 3                               | 4 |
| 7           | 2                             | 1 | 2                                | 1 | 3                               | 3 |
| 8           | 3                             | 2 | 2                                | 3 | 2                               | 2 |
| 9           | 4                             | 5 | 3                                | 2 | 4                               | 3 |
| 10          | 3                             | 3 | 1                                | 1 | 1                               | 1 |
| 11          | 3                             | 4 | 3                                | 4 | 3                               | 2 |
| 12          | 2                             | 2 | 3                                | 2 | 3                               | 3 |
| 13          | 1                             | 2 | 1                                | 2 | 2                               | 1 |
| 14          | 5                             | 4 | 4                                | 5 | 4                               | 4 |
| 15          | 3                             | 2 | 3                                | 3 | 2                               | 3 |
| 16          | 3                             | 3 | 2                                | 2 | 1                               | 2 |
| 17          | 4                             | 4 | 4                                | 4 | 2                               | 2 |
| 18          | 1                             | 1 | 2                                | 3 | 3                               | 4 |
| 19          | 4                             | 3 | 2                                | 1 | 5                               | 5 |
| 20          | 3                             | 3 | 4                                | 4 | 3                               | 2 |
| 21          | 2                             | 3 | 1                                | 1 | 1                               | 1 |
| 22          | 5                             | 5 | 3                                | 2 | 3                               | 4 |
| 23          | 2                             | 2 | 4                                | 3 | 2                               | 3 |
| 24          | 1                             | 2 | 3                                | 3 | 2                               | 1 |
| 25          | 4                             | 4 | 2                                | 3 | 4                               | 4 |
| 26          | 3                             | 2 | 1                                | 2 | 1                               | 2 |
| 27          | 2                             | 1 | 5                                | 5 | 2                               | 2 |
| 28          | 3                             | 3 | 3                                | 2 | 3                               | 3 |
| 29          | 4                             | 3 | 4                                | 4 | 1                               | 1 |
| 30          | 1                             | 1 | 3                                | 3 | 4                               | 5 |
| 31          | 4                             | 5 | 1                                | 1 | 1                               | 2 |
| 32          | 3                             | 2 | 4                                | 5 | 4                               | 5 |

| Kepuasan Kerja Guru (Y1) |   |   |                  |   |                           |   |   |                 |   |
|--------------------------|---|---|------------------|---|---------------------------|---|---|-----------------|---|
| Gaji (Y1.1)              |   |   | Pekerjaan (Y1.2) |   | Kesempatan Promosi (Y1.3) |   |   | Penyelia (Y1.4) |   |
| 1                        | 2 | 3 | 1                | 2 | 1                         | 2 | 3 | 1               | 2 |
| 3                        | 4 | 3 | 4                | 4 | 4                         | 3 | 3 | 4               | 5 |
| 4                        | 4 | 5 | 3                | 2 | 3                         | 4 | 3 | 3               | 3 |
| 3                        | 3 | 4 | 2                | 2 | 3                         | 3 | 4 | 3               | 2 |
| 3                        | 2 | 2 | 5                | 4 | 2                         | 2 | 3 | 2               | 2 |
| 4                        | 5 | 4 | 1                | 2 | 4                         | 4 | 5 | 3               | 4 |
| 3                        | 3 | 4 | 2                | 3 | 4                         | 3 | 3 | 2               | 3 |
| 2                        | 3 | 2 | 3                | 3 | 3                         | 4 | 3 | 2               | 1 |
| 5                        | 4 | 4 | 1                | 1 | 4                         | 5 | 4 | 5               | 5 |
| 4                        | 3 | 3 | 4                | 4 | 2                         | 3 | 2 | 3               | 3 |
| 3                        | 4 | 3 | 2                | 2 | 5                         | 4 | 4 | 2               | 2 |
| 4                        | 5 | 5 | 3                | 2 | 4                         | 5 | 4 | 4               | 4 |
| 2                        | 2 | 3 | 4                | 3 | 3                         | 3 | 4 | 3               | 2 |
| 4                        | 5 | 5 | 3                | 2 | 3                         | 4 | 3 | 1               | 1 |
| 1                        | 2 | 1 | 4                | 4 | 5                         | 5 | 4 | 2               | 3 |
| 4                        | 5 | 5 | 1                | 2 | 2                         | 2 | 3 | 1               | 2 |
| 4                        | 4 | 5 | 5                | 4 | 4                         | 3 | 3 | 3               | 4 |
| 3                        | 4 | 3 | 3                | 3 | 3                         | 4 | 3 | 3               | 3 |
| 4                        | 5 | 5 | 2                | 2 | 2                         | 3 | 2 | 2               | 2 |
| 4                        | 3 | 3 | 2                | 3 | 4                         | 4 | 5 | 5               | 5 |
| 2                        | 2 | 3 | 2                | 1 | 3                         | 3 | 4 | 3               | 2 |
| 4                        | 5 | 5 | 4                | 4 | 5                         | 5 | 4 | 2               | 3 |
| 4                        | 4 | 5 | 3                | 2 | 1                         | 2 | 1 | 2               | 1 |
| 3                        | 2 | 2 | 5                | 5 | 4                         | 3 | 3 | 4               | 4 |
| 5                        | 4 | 5 | 1                | 1 | 5                         | 4 | 4 | 1               | 2 |
| 2                        | 3 | 2 | 4                | 3 | 3                         | 2 | 2 | 4               | 3 |
| 5                        | 4 | 5 | 2                | 3 | 5                         | 5 | 4 | 3               | 2 |
| 3                        | 3 | 4 | 3                | 3 | 3                         | 3 | 4 | 1               | 1 |
| 1                        | 2 | 1 | 4                | 4 | 5                         | 5 | 4 | 2               | 3 |
| 4                        | 5 | 4 | 5                | 5 | 3                         | 2 | 2 | 2               | 1 |
| 4                        | 3 | 3 | 2                | 1 | 5                         | 4 | 4 | 3               | 3 |
| 3                        | 4 | 3 | 4                | 4 | 3                         | 3 | 4 | 1               | 2 |
| 4                        | 4 | 5 | 3                | 3 | 5                         | 5 | 4 | 4               | 3 |



|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 33 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 34 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 35 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| 37 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 38 | 5 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 39 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 40 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 41 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 42 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 |
| 43 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 44 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 45 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 46 | 2 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| 47 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 48 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 49 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 50 | 3 | 2 | 2 | 1 | 5 | 5 |
| 51 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 52 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 53 | 2 | 3 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| 54 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 55 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 56 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 57 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 58 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 59 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 60 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 |
| 61 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 62 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 63 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| 64 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 65 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 66 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 67 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 68 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 69 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 |
| 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |



|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 70  | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 71  | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 72  | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 73  | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 74  | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 75  | 5 | 5 | 3 | 4 | 1 | 1 |
| 76  | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 77  | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 78  | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 |
| 79  | 2 | 3 | 5 | 5 | 1 | 2 |
| 80  | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 81  | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 82  | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 83  | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 84  | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 85  | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 86  | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 87  | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 88  | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 89  | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 90  | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 91  | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 92  | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 93  | 2 | 2 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| 94  | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 95  | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| 96  | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 5 |
| 97  | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 98  | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| 99  | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 100 | 2 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| 101 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| 102 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 103 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| 104 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 105 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 106 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 107 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 108 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 |



|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 109 | 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 110 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 111 | 2 | 2 | 4 | 5 | 1 | 1 |
| 112 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 113 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 114 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 115 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 116 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 117 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 118 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 119 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| 120 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 121 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 122 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 123 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 124 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 125 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 126 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 127 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 128 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 129 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| 130 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 131 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 132 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 133 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 134 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 135 | 2 | 1 | 4 | 5 | 1 | 1 |
| 136 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 137 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 |
| 138 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 139 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 140 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 141 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 142 | 2 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 |
| 143 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 144 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 |
| 145 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 146 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| 147 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 |
| 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |

| Nomor Resp. | Motivasi Kerja Guru<br>(Y2) |   |                 |   |                    |   |                           |   |
|-------------|-----------------------------|---|-----------------|---|--------------------|---|---------------------------|---|
|             | Tanggung Jawab (Y2.1)       |   | Kemajuan (Y2.2) |   | Pertumbuhan (Y2.3) |   | Pengakuan Prestasi (Y2.4) |   |
|             | 1                           | 2 | 1               | 2 | 1                  | 2 | 1                         | 2 |
| 1           | 2                           | 3 | 2               | 2 | 3                  | 3 | 4                         | 4 |
| 2           | 2                           | 2 | 1               | 2 | 2                  | 2 | 1                         | 1 |
| 3           | 1                           | 1 | 3               | 3 | 1                  | 2 | 3                         | 3 |
| 4           | 3                           | 3 | 2               | 2 | 3                  | 3 | 2                         | 2 |
| 5           | 3                           | 2 | 4               | 4 | 3                  | 4 | 4                         | 4 |
| 6           | 4                           | 4 | 4               | 3 | 1                  | 2 | 3                         | 2 |
| 7           | 2                           | 1 | 1               | 2 | 3                  | 2 | 4                         | 5 |
| 8           | 4                           | 4 | 3               | 3 | 4                  | 5 | 3                         | 3 |
| 9           | 3                           | 3 | 1               | 1 | 1                  | 2 | 5                         | 5 |
| 10          | 2                           | 2 | 3               | 4 | 4                  | 5 | 3                         | 3 |
| 11          | 4                           | 3 | 4               | 3 | 2                  | 2 | 4                         | 4 |
| 12          | 2                           | 3 | 2               | 2 | 3                  | 2 | 2                         | 2 |
| 13          | 1                           | 2 | 4               | 5 | 1                  | 2 | 3                         | 2 |
| 14          | 3                           | 4 | 5               | 5 | 4                  | 4 | 5                         | 4 |
| 15          | 4                           | 3 | 1               | 2 | 1                  | 2 | 3                         | 2 |
| 16          | 1                           | 1 | 4               | 5 | 3                  | 4 | 4                         | 3 |
| 17          | 3                           | 2 | 4               | 3 | 3                  | 3 | 3                         | 3 |
| 18          | 4                           | 5 | 3               | 4 | 3                  | 2 | 4                         | 4 |
| 19          | 3                           | 3 | 1               | 1 | 1                  | 2 | 3                         | 2 |
| 20          | 3                           | 4 | 3               | 3 | 4                  | 5 | 1                         | 1 |
| 21          | 2                           | 3 | 3               | 4 | 3                  | 3 | 4                         | 5 |
| 22          | 3                           | 3 | 2               | 1 | 4                  | 5 | 3                         | 2 |
| 23          | 4                           | 4 | 4               | 5 | 1                  | 1 | 2                         | 2 |
| 24          | 4                           | 3 | 2               | 2 | 3                  | 2 | 5                         | 4 |
| 25          | 2                           | 1 | 3               | 4 | 4                  | 4 | 3                         | 2 |
| 26          | 4                           | 4 | 1               | 1 | 3                  | 3 | 1                         | 2 |
| 27          | 1                           | 2 | 4               | 3 | 1                  | 2 | 3                         | 2 |
| 28          | 4                           | 5 | 3               | 4 | 3                  | 4 | 3                         | 3 |
| 29          | 3                           | 3 | 2               | 1 | 2                  | 2 | 4                         | 4 |
| 30          | 1                           | 1 | 3               | 4 | 4                  | 5 | 3                         | 2 |
| 31          | 3                           | 2 | 3               | 3 | 3                  | 2 | 2                         | 2 |
| 32          | 4                           | 3 | 4               | 5 | 3                  | 3 | 4                         | 5 |

| Kinerja<br>(Y3) |   |                  |   |                 |   |
|-----------------|---|------------------|---|-----------------|---|
| Waktu (Y3.1)    |   | Kuantitas (Y3.2) |   | Kualitas (Y3.3) |   |
| 1               | 2 | 1                | 2 | 1               | 2 |
| 2               | 3 | 4                | 3 | 3               | 4 |
| 5               | 4 | 3                | 4 | 3               | 2 |
| 2               | 2 | 3                | 3 | 1               | 2 |
| 1               | 2 | 2                | 3 | 1               | 1 |
| 4               | 3 | 2                | 2 | 2               | 3 |
| 1               | 1 | 3                | 4 | 4               | 5 |
| 3               | 3 | 3                | 2 | 2               | 2 |
| 2               | 3 | 1                | 1 | 5               | 5 |
| 2               | 2 | 2                | 3 | 2               | 1 |
| 4               | 4 | 3                | 4 | 1               | 1 |
| 4               | 3 | 5                | 5 | 4               | 4 |
| 1               | 2 | 3                | 2 | 3               | 3 |
| 5               | 5 | 5                | 4 | 2               | 3 |
| 3               | 3 | 1                | 1 | 3               | 2 |
| 2               | 3 | 4                | 3 | 3               | 4 |
| 1               | 1 | 2                | 3 | 2               | 2 |
| 3               | 2 | 3                | 4 | 4               | 3 |
| 4               | 3 | 2                | 2 | 4               | 5 |
| 2               | 2 | 4                | 5 | 2               | 3 |
| 5               | 5 | 3                | 2 | 1               | 2 |
| 2               | 1 | 4                | 3 | 4               | 3 |
| 2               | 3 | 1                | 2 | 3               | 2 |
| 1               | 1 | 5                | 4 | 3               | 3 |
| 4               | 4 | 2                | 2 | 3               | 4 |
| 3               | 2 | 2                | 3 | 2               | 2 |
| 2               | 2 | 3                | 3 | 2               | 3 |
| 4               | 3 | 3                | 2 | 4               | 4 |
| 1               | 2 | 1                | 1 | 4               | 3 |
| 3               | 3 | 3                | 4 | 2               | 1 |
| 1               | 1 | 2                | 1 | 3               | 3 |
| 2               | 3 | 4                | 3 | 4               | 5 |
| 5               | 5 | 2                | 2 | 2               | 3 |



|    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 33 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 35 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 |
| 36 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 37 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 38 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 39 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 40 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 41 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 42 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 |
| 43 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 44 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 45 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 |
| 46 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 4 |
| 47 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 48 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 49 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 50 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 51 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 52 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 |
| 53 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 54 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 55 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 |
| 56 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 57 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 59 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 60 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 61 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 62 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 63 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 64 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 65 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 66 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 67 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 68 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 69 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 70 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 |
| 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 |



|     |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 71  | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 72  | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 73  | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 74  | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 75  | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 76  | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 77  | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 78  | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 79  | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 80  | 3 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 | 2 | 3 |
| 81  | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 82  | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 83  | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 84  | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| 85  | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 |
| 86  | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 | 1 | 1 |
| 87  | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 3 |
| 88  | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 89  | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 90  | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 91  | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 92  | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 93  | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| 94  | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 95  | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 96  | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 97  | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 98  | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 99  | 5 | 5 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 |
| 100 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 101 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 102 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 103 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 104 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 105 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 106 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 107 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 108 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 3 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |

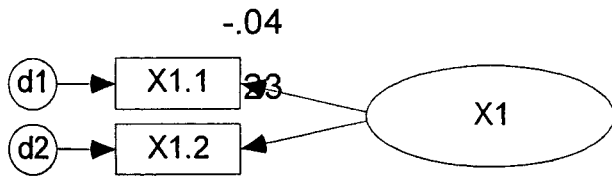
|     |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 109 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| 110 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 111 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 112 | 5 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 113 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 114 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 115 | 5 | 5 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 116 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 117 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 118 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 |
| 119 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 120 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 121 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 122 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 123 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| 124 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 4 |
| 125 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 126 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 127 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 128 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 129 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 130 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 |
| 131 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 132 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 |
| 133 | 5 | 5 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 134 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 135 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 |
| 136 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| 137 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 |
| 138 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| 139 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 140 | 2 | 1 | 2 | 1 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| 141 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 142 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| 143 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 144 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 145 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 146 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 3 |
| 147 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 |
| 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 3 |
| 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 |

Lampiran 4.

CFA : Uji Validitas Reliabilitas

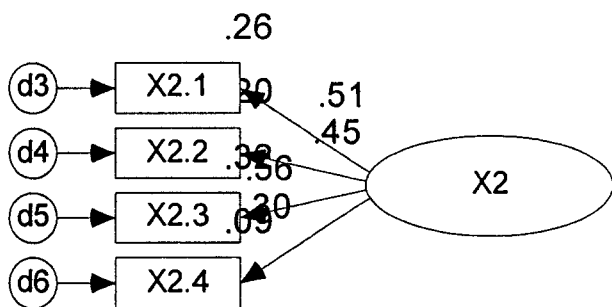
1. Variabel Kepemimpinan Transaksional (X<sub>1</sub>)



MEASURES OF FIT  
GFI=.904

| Variabel  | Construct ( $\lambda_i$ ) | Variance Error (var( $\epsilon_i$ )) |
|---|---------------------------|--------------------------------------|
| X <sub>1.1</sub>                                      | 0.550                     | 1.514                                |
| X <sub>1.2</sub>                                      | 1.000                     | 1.000                                |
| Sum of Construct                                      | 1.550                     |                                      |
| Sum of Variance Error                                 |                           | 2.700                                |
| <b>Construct Reliability (<math>\rho_\eta</math>)</b> | <b>0.715</b>              |                                      |

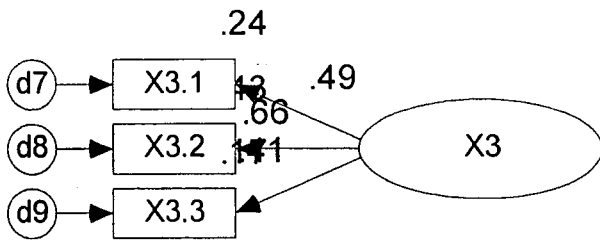
2. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X<sub>2</sub>)



MEASURES OF FIT  
GFI=.984

| Variabel  | Construct ( $\lambda_i$ ) | Variance Error (var( $\epsilon_i$ )) |
|---|---------------------------|--------------------------------------|
| X <sub>2.1</sub>                                      | 1.146                     | 0.847                                |
| X <sub>2.2</sub>                                      | 1.000                     | 0.911                                |
| X <sub>2.3</sub>                                      | 1.260                     | 0.770                                |
| X <sub>2.4</sub>                                      | 0.641                     | 0.973                                |
| Sum of Construct                                      | 4.047                     |                                      |
| Sum of Variance Error                                 |                           | 3.501                                |
| <b>Construct Reliability (<math>\rho_\eta</math>)</b> | <b>0.736</b>              |                                      |

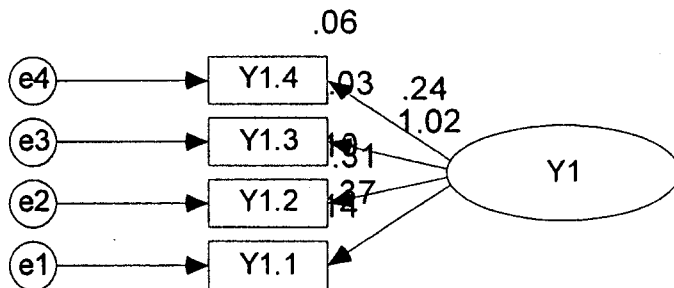
3. Variabel Kepemimpinan Kharismatik (X<sub>3</sub>)



MEASURES OF FIT  
GFI=1.000

| Variabel  | Construct ( $\lambda_i$ ) | Variance Error (var( $\epsilon_i$ )) |
|---|---------------------------|--------------------------------------|
| X <sub>3.1</sub>                                      | 0.757                     | 1.063                                |
| X <sub>3.2</sub>                                      | 1.000                     | 0.781                                |
| X <sub>3.3</sub>                                      | 0.629                     | 1.141                                |
| Sum of Construct                                      | 2.386                     |                                      |
| Sum of Variance Error                                 |                           | 2.985                                |
| <b>Construct Reliability (<math>\rho_\eta</math>)</b> | <b>0.744</b>              |                                      |

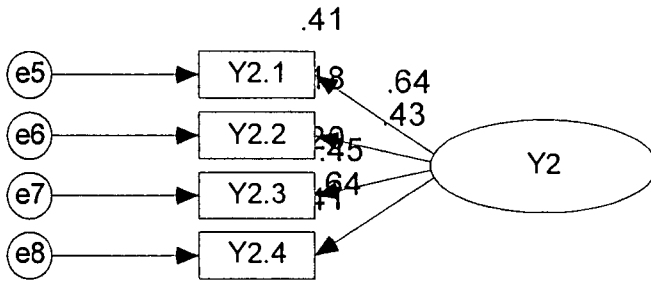
4. Variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)



MEASURES OF FIT  
GFI=.988

| Variabel  | Construct ( $\lambda_i$ ) | Variance Error (var( $\epsilon_i$ )) |
|---|---------------------------|--------------------------------------|
| Y <sub>1.1</sub>                                      | 0.751                     | 1.088                                |
| Y <sub>1.2</sub>                                      | 2.620                     | 0.903                                |
| Y <sub>1.3</sub>                                      | 0.674                     | 0.039                                |
| Y <sub>1.4</sub>                                      | 0.000                     | 1.245                                |
| Sum of Construct                                      | 4.045                     |                                      |
| Sum of Variance Error                                 |                           | 3.275                                |
| <b>Construct Reliability (<math>\rho_\eta</math>)</b> | <b>0.753</b>              |                                      |

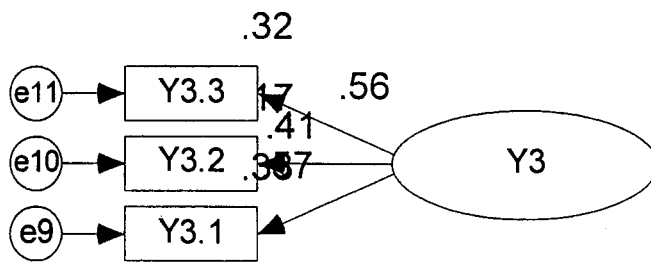
5. Variabel Motivasi Kerja (Y<sub>2</sub>)



**MEASURES OF FIT**  
GFI=.996

| Variabel  | Construct ( $\lambda_i$ ) | Variance Error (var( $\epsilon_i$ )) |
|---|---------------------------|--------------------------------------|
| Y <sub>2.1</sub>                                      | 1.030                     | 0.662                                |
| Y <sub>2.2</sub>                                      | 0.704                     | 0.9                                  |
| Y <sub>2.3</sub>                                      | 0.707                     | 1.021                                |
| Y <sub>2.4</sub>                                      | 1.000                     | 0.706                                |
| Sum of Construct                                      | 3.441                     |                                      |
| Sum of Variance Error                                 |                           | 3.289                                |
| <b>Construct Reliability (<math>\rho_\eta</math>)</b> |                           | <b>0.711</b>                         |

6. Variabel Kinerja (Y<sub>3</sub>)



**MEASURES OF FIT**  
GFI=1.000

| Variabel  | Construct ( $\lambda_i$ ) | Variance Error (var( $\epsilon_i$ )) |
|---|---------------------------|--------------------------------------|
| Y <sub>3.1</sub>                                      | 1.421                     | 0.879                                |
| Y <sub>3.2</sub>                                      | 1.000                     | 1.042                                |
| Y <sub>3.3</sub>                                      | 1.436                     | 0.944                                |
| Sum of Construct                                      | 3.857                     |                                      |
| Sum of Variance Error                                 |                           | 2.865                                |
| <b>Construct Reliability (<math>\rho_\eta</math>)</b> |                           | <b>0.774</b>                         |



## Lampiran 5

## Hasil Analisis Deskriptif

## Deskripsi Variabel

## Frequency Table

x1.1

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 21        | 14.3    | 14.3          | 14.3               |
|       | 2.00  | 38        | 25.9    | 25.9          | 40.1               |
|       | 3.00  | 39        | 26.5    | 26.5          | 66.7               |
|       | 4.00  | 28        | 19.0    | 19.0          | 85.7               |
|       | 5.00  | 21        | 14.3    | 14.3          | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

x1.2

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 8         | 5.4     | 5.4           | 5.4                |
|       | 2.00  | 38        | 25.9    | 25.9          | 31.3               |
|       | 3.00  | 42        | 28.6    | 28.6          | 59.9               |
|       | 4.00  | 47        | 32.0    | 32.0          | 91.8               |
|       | 5.00  | 12        | 8.2     | 8.2           | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

## Descriptive Statistics

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| X1.1               | 147 | 1       | 5       | 3,20 | 0,796          |
| X1.2               | 147 | 1       | 5       | 3,23 | 0,702          |
| X1                 | 147 | 2,13    | 4,32    | 3,21 | 0,36521        |
| Valid N (Listwise) | 147 |         |         |      |                |

x2.1

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 8         | 5.4     | 5.4           | 5.4                |
|       | 2.00  | 42        | 28.6    | 28.6          | 34.0               |
|       | 3.00  | 41        | 27.9    | 27.9          | 61.9               |
|       | 4.00  | 43        | 29.3    | 29.3          | 91.2               |
|       | 5.00  | 13        | 8.8     | 8.8           | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

x2.2

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 5         | 3.4     | 3.4           | 3.4                |
|       | 2.00  | 34        | 23.1    | 23.1          | 26.5               |
|       | 3.00  | 49        | 33.3    | 33.3          | 59.9               |
|       | 4.00  | 38        | 25.9    | 25.9          | 85.7               |
|       | 5.00  | 21        | 14.3    | 14.3          | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

x2.3

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 8         | 5.4     | 5.4           | 5.4                |
|       | 2.00  | 34        | 23.1    | 23.1          | 28.6               |
|       | 3.00  | 50        | 34.0    | 34.0          | 62.6               |
|       | 4.00  | 39        | 26.5    | 26.5          | 89.1               |
|       | 5.00  | 16        | 10.9    | 10.9          | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

x2.4

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 6         | 4.1     | 4.1           | 4.1                |
|       | 2.00  | 42        | 28.6    | 28.6          | 32.7               |
|       | 3.00  | 53        | 36.1    | 36.1          | 68.7               |
|       | 4.00  | 31        | 21.1    | 21.1          | 89.8               |
|       | 5.00  | 15        | 10.2    | 10.2          | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

## Descriptive Statistics

|                   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|-------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| X2.1              | 147 | 1       | 5       | 3,07 | 0,746          |
| X2.2              | 147 | 1       | 5       | 3,24 | 0,692          |
| X2.3              | 147 | 2       | 5       | 3,14 | 0,596          |
| X2.4              | 147 | 1       | 5       | 3,05 | 0,674          |
| X2                | 147 | 2,5     | 4,0     | 3,13 | 0,29745        |
| Valid N (Litwise) | 147 |         |         |      |                |

### x3.1

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 15        | 10.2    | 10.2          | 10.2               |
|       | 2.00  | 32        | 21.8    | 21.8          | 32.0               |
|       | 3.00  | 45        | 30.6    | 30.6          | 62.6               |
|       | 4.00  | 35        | 23.8    | 23.8          | 86.4               |
|       | 5.00  | 20        | 13.6    | 13.6          | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

### x3.2

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 11        | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
|       | 2.00  | 31        | 21.1    | 21.1          | 28.6               |
|       | 3.00  | 48        | 32.7    | 32.7          | 61.2               |
|       | 4.00  | 32        | 21.8    | 21.8          | 83.0               |
|       | 5.00  | 25        | 17.0    | 17.0          | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

### x3.3

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 16        | 10.9    | 10.9          | 10.9               |
|       | 2.00  | 38        | 25.9    | 25.9          | 36.7               |
|       | 3.00  | 41        | 27.9    | 27.9          | 64.6               |
|       | 4.00  | 36        | 24.5    | 24.5          | 89.1               |
|       | 5.00  | 16        | 10.9    | 10.9          | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

## Descriptive Statistics

|                   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|-------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| X3.1              | 147 | 2       | 5       | 3,09 | 0,694          |
| X3.2              | 147 | 2       | 5       | 3,20 | 0,796          |
| X3.3              | 147 | 2       | 5       | 2,99 | 0,532          |
| X3                | 147 | 2,5     | 4,78    | 3,09 | 0,26753        |
| Valid N (Litwise) | 147 |         |         |      |                |

### y1.1

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 9         | 6.1     | 6.1           | 6.1                |
|       | 2.00  | 31        | 21.1    | 21.1          | 27.2               |
|       | 3.00  | 42        | 28.6    | 28.6          | 55.8               |
|       | 4.00  | 44        | 29.9    | 29.9          | 85.7               |
|       | 5.00  | 21        | 14.3    | 14.3          | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

### y1.2

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 8         | 5.4     | 5.4           | 5.4                |
|       | 2.00  | 30        | 20.4    | 20.4          | 25.9               |
|       | 3.00  | 54        | 36.7    | 36.7          | 62.6               |
|       | 4.00  | 44        | 29.9    | 29.9          | 92.5               |
|       | 5.00  | 11        | 7.5     | 7.5           | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

### y1.3

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 8         | 5.4     | 5.4           | 5.4                |
|       | 2.00  | 25        | 17.0    | 17.0          | 22.4               |
|       | 3.00  | 56        | 38.1    | 38.1          | 60.5               |
|       | 4.00  | 36        | 24.5    | 24.5          | 85.0               |
|       | 5.00  | 22        | 15.0    | 15.0          | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

## y1.4

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 10        | 6.8     | 6.8           | 6.8                |
|       | 2.00  | 38        | 25.9    | 25.9          | 32.7               |
|       | 3.00  | 50        | 34.0    | 34.0          | 66.7               |
|       | 4.00  | 26        | 17.7    | 17.7          | 84.4               |
|       | 5.00  | 23        | 15.6    | 15.6          | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

## Descriptive Statistics

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| Y1.1               | 147 | 2       | 5       | 3,25 | 0,745          |
| Y1.2               | 147 | 2       | 5       | 3,14 | 0,704          |
| Y1.3               | 147 | 2       | 5       | 3,27 | 0,821          |
| Y1.4               | 147 | 1       | 5       | 3,10 | 0,656          |
| Y1                 | 147 | 2,21    | 4,86    | 3,19 | 0,32147        |
| Valid N (Listwise) | 147 |         |         |      |                |

## y2.1

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 11        | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
|       | 2.00  | 24        | 16.3    | 16.3          | 23.8               |
|       | 3.00  | 47        | 32.0    | 32.0          | 55.8               |
|       | 4.00  | 48        | 32.7    | 32.7          | 88.4               |
|       | 5.00  | 17        | 11.6    | 11.6          | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

## y2.2

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 10        | 6.8     | 6.8           | 6.8                |
|       | 2.00  | 34        | 23.1    | 23.1          | 29.9               |
|       | 3.00  | 44        | 29.9    | 29.9          | 59.9               |
|       | 4.00  | 41        | 27.9    | 27.9          | 87.8               |
|       | 5.00  | 18        | 12.2    | 12.2          | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

## y2.3

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 5         | 3.4     | 3.4           | 3.4                |
|       | 2.00  | 35        | 23.8    | 23.8          | 27.2               |
|       | 3.00  | 53        | 36.1    | 36.1          | 63.3               |
|       | 4.00  | 33        | 22.4    | 22.4          | 85.7               |
|       | 5.00  | 21        | 14.3    | 14.3          | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

## y2.4

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 11        | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
|       | 2.00  | 29        | 19.7    | 19.7          | 27.2               |
|       | 3.00  | 56        | 38.1    | 38.1          | 65.3               |
|       | 4.00  | 37        | 25.2    | 25.2          | 90.5               |
|       | 5.00  | 14        | 9.5     | 9.5           | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

### Descriptive Statistics

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| Y2.1               | 147 | 2       | 5       | 3,24 | 0,763          |
| Y2.2               | 147 | 2       | 5       | 3,16 | 0,692          |
| Y2.3               | 147 | 2       | 5       | 3,20 | 0,752          |
| Y2.4               | 147 | 1       | 5       | 3,10 | 0,643          |
| Y2                 | 147 | 2,71    | 4,92    | 3,18 | 0,34542        |
| Valid N (Listwise) | 147 |         |         |      |                |

## y3.1

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 11        | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
|       | 2.00  | 29        | 19.7    | 19.7          | 27.2               |
|       | 3.00  | 48        | 32.7    | 32.7          | 59.9               |
|       | 4.00  | 37        | 25.2    | 25.2          | 85.0               |
|       | 5.00  | 22        | 15.0    | 15.0          | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

## y3.2

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 9         | 6.1     | 6.1           | 6.1                |
|       | 2.00  | 30        | 20.4    | 20.4          | 26.5               |
|       | 3.00  | 48        | 32.7    | 32.7          | 59.2               |
|       | 4.00  | 38        | 25.9    | 25.9          | 85.0               |
|       | 5.00  | 22        | 15.0    | 15.0          | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

## y3.3

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 15        | 10.2    | 10.2          | 10.2               |
|       | 2.00  | 24        | 16.3    | 16.3          | 26.5               |
|       | 3.00  | 47        | 32.0    | 32.0          | 58.5               |
|       | 4.00  | 40        | 27.2    | 27.2          | 85.7               |
|       | 5.00  | 21        | 14.3    | 14.3          | 100.0              |
|       | Total | 147       | 100.0   | 100.0         |                    |

### Descriptive Statistics

|                   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|-------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| Y3.1              | 147 | 2       | 5       | 3,20 | 0,892          |
| Y3.2              | 147 | 2       | 5       | 3,23 | 0,794          |
| Y3.3              | 147 | 1       | 5       | 3,19 | 0,701          |
| Y3                | 147 | 2,16    | 4,95    | 3,21 | 0,714          |
| Valid N (Litwise) | 147 |         |         |      |                |

## Lampiran 6.

## Uji Linieritas :

1. Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: var.Y1

| Equation                 | Model Summary |        |     |     |      | Parameter Estimates |      |       |      |
|--------------------------|---------------|--------|-----|-----|------|---------------------|------|-------|------|
|                          | R Square      | F      | df1 | df2 | Sig. | Constant            | b1   | b2    | b3   |
| Linear                   | .353          | 79.268 | 1   | 145 | .000 | -1.9E-016           | .595 |       |      |
| Logarithmic <sup>a</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .                   | .    | .     | .    |
| Inverse                  | .010          | 1.417  | 1   | 145 | .236 | .018                | .011 |       |      |
| Quadratic                | .354          | 39.392 | 2   | 144 | .000 | .012                | .595 | -.012 |      |
| Cubic                    | .363          | 27.132 | 3   | 143 | .000 | .012                | .427 | -.017 | .077 |
| Compound <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| Power <sup>b,a</sup>     | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| S <sup>b</sup>           | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| Growth <sup>b</sup>      | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| Exponential <sup>b</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| Logistic <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |

The independent variable is var.X1.

- The independent variable (var.X1) contains non-positive values. The minimum value is -2.15715. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (var.Y1) contains non-positive values. The minimum value is -2.60796. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

2. Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: var.Y1

| Equation                 | Model Summary |        |     |     |      | Parameter Estimates |      |       |       |
|--------------------------|---------------|--------|-----|-----|------|---------------------|------|-------|-------|
|                          | R Square      | F      | df1 | df2 | Sig. | Constant            | b1   | b2    | b3    |
| Linear                   | .341          | 74.892 | 1   | 145 | .000 | -2.8E-016           | .584 |       |       |
| Logarithmic <sup>a</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .                   | .    | .     | .     |
| Inverse                  | .045          | 6.762  | 1   | 145 | .010 | .009                | .033 |       |       |
| Quadratic                | .345          | 37.876 | 2   | 144 | .000 | .055                | .580 | -.056 |       |
| Cubic                    | .345          | 25.076 | 3   | 143 | .000 | .055                | .583 | -.055 | -.001 |
| Compound <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |       |
| Power <sup>b,a</sup>     | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |       |
| S <sup>b</sup>           | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |       |
| Growth <sup>b</sup>      | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |       |
| Exponential <sup>b</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |       |
| Logistic <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |       |

The independent variable is var.X2.

- The independent variable (var.X2) contains non-positive values. The minimum value is -2.17642. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (var.Y1) contains non-positive values. The minimum value is -2.60796. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.



### 3. Kepemimpinan Kharismatik ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )

#### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: var.Y1

| Equation                 | Model Summary |        |     |     |      | Parameter Estimates |      |       |      |
|--------------------------|---------------|--------|-----|-----|------|---------------------|------|-------|------|
|                          | R Square      | F      | df1 | df2 | Sig. | Constant            | b1   | b2    | b3   |
| Linear                   | .362          | 82.338 | 1   | 145 | .000 | -1.8E-016           | .602 |       |      |
| Logarithmic <sup>a</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .                   | .    | .     | .    |
| Inverse                  | .001          | .148   | 1   | 145 | .701 | .010                | .005 |       |      |
| Quadratic                | .363          | 40.988 | 2   | 144 | .000 | .019                | .601 | -.019 |      |
| Cubic                    | .368          | 27.712 | 3   | 143 | .000 | .008                | .496 | -.007 | .041 |
| Compound <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| Power <sup>b,a</sup>     | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| S <sup>b</sup>           | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| Growth <sup>b</sup>      | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| Exponential <sup>b</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| Logistic <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |

The independent variable is var.X3.

- The independent variable (var.X3) contains non-positive values. The minimum value is -2.48304. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (var.Y1) contains non-positive values. The minimum value is -2.60796. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

### 4. Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Y_2$ )

#### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: var.Y2

| Equation                 | Model Summary |        |     |     |      | Parameter Estimates |      |      |      |
|--------------------------|---------------|--------|-----|-----|------|---------------------|------|------|------|
|                          | R Square      | F      | df1 | df2 | Sig. | Constant            | b1   | b2   | b3   |
| Linear                   | .361          | 81.907 | 1   | 145 | .000 | 6.07E-017           | .601 |      |      |
| Logarithmic <sup>a</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .                   | .    | .    | .    |
| Inverse                  | .010          | 1.491  | 1   | 145 | .224 | .018                | .011 |      |      |
| Quadratic                | .361          | 40.738 | 2   | 144 | .000 | -.018               | .600 | .018 |      |
| Cubic                    | .371          | 28.097 | 3   | 143 | .000 | -.019               | .428 | .014 | .079 |
| Compound <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |
| Power <sup>b,a</sup>     | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |
| S <sup>b</sup>           | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |
| Growth <sup>b</sup>      | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |
| Exponential <sup>b</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |
| Logistic <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |

The independent variable is var.X1.

- The independent variable (var.X1) contains non-positive values. The minimum value is -2.15715. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (var.Y2) contains non-positive values. The minimum value is -2.63182. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

## 5. Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Y_2$ )

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: var.Y2

| Equation                 | Model Summary |        |     |     |      | Parameter Estimates |      |       |       |
|--------------------------|---------------|--------|-----|-----|------|---------------------|------|-------|-------|
|                          | R Square      | F      | df1 | df2 | Sig. | Constant            | b1   | b2    | b3    |
| Linear                   | .367          | 84.107 | 1   | 145 | .000 | -3.1E-017           | .606 |       |       |
| Logarithmic <sup>a</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .                   | .    | .     | .     |
| Inverse                  | .035          | 5.212  | 1   | 145 | .024 | .008                | .030 |       |       |
| Quadratic                | .372          | 42.693 | 2   | 144 | .000 | .062                | .602 | -.062 |       |
| Cubic                    | .372          | 28.272 | 3   | 143 | .000 | .060                | .613 | -.061 | -.005 |
| Compound <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |       |
| Power <sup>b,a</sup>     | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |       |
| S <sup>b</sup>           | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |       |
| Growth <sup>b</sup>      | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |       |
| Exponential <sup>b</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |       |
| Logistic <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |       |

The independent variable is var.X2.

- The independent variable (var.X2) contains non-positive values. The minimum value is -2.17642. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (var.Y2) contains non-positive values. The minimum value is -2.63182. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

## 6. Kepemimpinan Kharismatik ( $X_3$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Y_2$ )

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: var.Y2

| Equation                 | Model Summary |        |     |     |      | Parameter Estimates |      |       |      |
|--------------------------|---------------|--------|-----|-----|------|---------------------|------|-------|------|
|                          | R Square      | F      | df1 | df2 | Sig. | Constant            | b1   | b2    | b3   |
| Linear                   | .354          | 79.548 | 1   | 145 | .000 | 7.20E-017           | .595 |       |      |
| Logarithmic <sup>a</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .                   | .    | .     | .    |
| Inverse                  | .002          | .258   | 1   | 145 | .612 | .013                | .007 |       |      |
| Quadratic                | .355          | 39.594 | 2   | 144 | .000 | .019                | .594 | -.019 |      |
| Cubic                    | .357          | 26.492 | 3   | 143 | .000 | .011                | .520 | -.010 | .029 |
| Compound <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| Power <sup>b,a</sup>     | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| S <sup>b</sup>           | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| Growth <sup>b</sup>      | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| Exponential <sup>b</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| Logistic <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |

The independent variable is var.X3.

- The independent variable (var.X3) contains non-positive values. The minimum value is -2.48304. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (var.Y2) contains non-positive values. The minimum value is -2.63182. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

## 7. Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y_3$ )

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: var.Y3

| Equation                 | Model Summary |        |     |     |      | Parameter Estimates |      |       |      |
|--------------------------|---------------|--------|-----|-----|------|---------------------|------|-------|------|
|                          | R Square      | F      | df1 | df2 | Sig. | Constant            | b1   | b2    | b3   |
| Linear                   | .217          | 40.211 | 1   | 145 | .000 | 4.26E-017           | .466 |       |      |
| Logarithmic <sup>a</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .                   | .    | .     | .    |
| Inverse                  | .014          | 2.044  | 1   | 145 | .155 | .021                | .013 |       |      |
| Quadratic                | .217          | 19.968 | 2   | 144 | .000 | .003                | .466 | -.003 |      |
| Cubic                    | .230          | 14.225 | 3   | 143 | .000 | .002                | .268 | -.008 | .091 |
| Compound <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| Power <sup>b,a</sup>     | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| S <sup>b</sup>           | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| Growth <sup>b</sup>      | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| Exponential <sup>b</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |
| Logistic <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |       |      |

The independent variable is var.X1.

- The independent variable (var.X1) contains non-positive values. The minimum value is -2.15715. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (var.Y3) contains non-positive values. The minimum value is -2.68791. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

## 8. Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y_3$ )

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: var.Y3

| Equation                 | Model Summary |        |     |     |      | Parameter Estimates |      |      |       |
|--------------------------|---------------|--------|-----|-----|------|---------------------|------|------|-------|
|                          | R Square      | F      | df1 | df2 | Sig. | Constant            | b1   | b2   | b3    |
| Linear                   | .365          | 83.392 | 1   | 145 | .000 | -5.8E-017           | .604 |      |       |
| Logarithmic <sup>a</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .                   | .    | .    | .     |
| Inverse                  | .038          | 5.665  | 1   | 145 | .019 | .008                | .031 |      |       |
| Quadratic                | .365          | 41.436 | 2   | 144 | .000 | -.011               | .605 | .011 |       |
| Cubic                    | .366          | 27.475 | 3   | 143 | .000 | -.014               | .632 | .013 | -.011 |
| Compound <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |       |
| Power <sup>b,a</sup>     | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |       |
| S <sup>b</sup>           | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |       |
| Growth <sup>b</sup>      | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |       |
| Exponential <sup>b</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |       |
| Logistic <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |       |

The independent variable is var.X2.

- The independent variable (var.X2) contains non-positive values. The minimum value is -2.17642. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (var.Y3) contains non-positive values. The minimum value is -2.68791. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

## 9. Kepemimpinan Kharismatik ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $Y_3$ )

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: var.Y3

| Equation                 | Model Summary |        |     |     |      | Parameter Estimates |       |       |      |
|--------------------------|---------------|--------|-----|-----|------|---------------------|-------|-------|------|
|                          | R Square      | F      | df1 | df2 | Sig. | Constant            | b1    | b2    | b3   |
| Linear                   | .366          | 83.877 | 1   | 145 | .000 | 4.47E-017           | .605  |       |      |
| Logarithmic <sup>a</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .                   | .     | .     | .    |
| Inverse                  | .000          | .002   | 1   | 145 | .962 | -.001               | -.001 |       |      |
| Quadratic                | .367          | 41.707 | 2   | 144 | .000 | .014                | .605  | -.014 |      |
| Cubic                    | .373          | 28.332 | 3   | 143 | .000 | .002                | .488  | .000  | .046 |
| Compound <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000  |       |      |
| Power <sup>b,a</sup>     | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000  |       |      |
| S <sup>b</sup>           | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000  |       |      |
| Growth <sup>b</sup>      | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000  |       |      |
| Exponential <sup>b</sup> | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000  |       |      |
| Logistic <sup>b</sup>    | .             | .      | .   | .   | .    | .000                | .000  |       |      |

The independent variable is var.X3.

- The independent variable (var.X3) contains non-positive values. The minimum value is -2.48304. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (var.Y3) contains non-positive values. The minimum value is -2.68791. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

## 10. Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y_3$ )

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: var.Y3

| Equation                 | Model Summary |         |     |     |      | Parameter Estimates |      |      |      |
|--------------------------|---------------|---------|-----|-----|------|---------------------|------|------|------|
|                          | R Square      | F       | df1 | df2 | Sig. | Constant            | b1   | b2   | b3   |
| Linear                   | .738          | 409.342 | 1   | 145 | .000 | 2.07E-016           | .859 |      |      |
| Logarithmic <sup>a</sup> | .             | .       | .   | .   | .    | .                   | .    | .    | .    |
| Inverse                  | .005          | .673    | 1   | 145 | .413 | -.006               | .007 |      |      |
| Quadratic                | .738          | 203.313 | 2   | 144 | .000 | -.005               | .859 | .005 |      |
| Cubic                    | .739          | 134.720 | 3   | 143 | .000 | -.006               | .840 | .006 | .007 |
| Compound <sup>b</sup>    | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |
| Power <sup>b,a</sup>     | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |
| S <sup>b</sup>           | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |
| Growth <sup>b</sup>      | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |
| Exponential <sup>b</sup> | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |
| Logistic <sup>b</sup>    | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |

The independent variable is var.Y1.

- The independent variable (var.Y1) contains non-positive values. The minimum value is -2.60796. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (var.Y3) contains non-positive values. The minimum value is -2.68791. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

## 11. Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Y_2$ )

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: var.Y2

| Equation                 | Model Summary |         |     |     |      | Parameter Estimates |      |      |      |
|--------------------------|---------------|---------|-----|-----|------|---------------------|------|------|------|
|                          | R Square      | F       | df1 | df2 | Sig. | Constant            | b1   | b2   | b3   |
| Linear                   | .815          | 636.691 | 1   | 145 | .000 | 2.40E-016           | .902 |      |      |
| Logarithmic <sup>a</sup> | .             | .       | .   | .   | .    | .                   | .    |      |      |
| Inverse                  | .004          | .591    | 1   | 145 | .443 | -.006               | .006 |      |      |
| Quadratic                | .815          | 316.151 | 2   | 144 | .000 | -.001               | .903 | .001 |      |
| Cubic                    | .815          | 209.361 | 3   | 143 | .000 | -.001               | .893 | .001 | .004 |
| Compound <sup>b</sup>    | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |
| Power <sup>b,a</sup>     | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |
| S <sup>b</sup>           | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |
| Growth <sup>b</sup>      | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |
| Exponential <sup>b</sup> | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |
| Logistic <sup>b</sup>    | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |      |

The independent variable is var.Y1.

- a. The independent variable (var.Y1) contains non-positive values. The minimum value is -2.60796. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- b. The dependent variable (var.Y2) contains non-positive values. The minimum value is -2.63182. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

## 12. Motivasi Kerja ( $Y_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y_3$ )

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: var.Y3

| Equation                 | Model Summary |         |     |     |      | Parameter Estimates |      |      |       |
|--------------------------|---------------|---------|-----|-----|------|---------------------|------|------|-------|
|                          | R Square      | F       | df1 | df2 | Sig. | Constant            | b1   | b2   | b3    |
| Linear                   | .748          | 429.712 | 1   | 145 | .000 | -1.3E-017           | .865 |      |       |
| Logarithmic <sup>a</sup> | .             | .       | .   | .   | .    | .                   | .    |      |       |
| Inverse                  | .004          | .615    | 1   | 145 | .434 | .003                | .002 |      |       |
| Quadratic                | .748          | 213.409 | 2   | 144 | .000 | -.004               | .865 | .004 |       |
| Cubic                    | .748          | 141.406 | 3   | 143 | .000 | -.004               | .883 | .004 | -.007 |
| Compound <sup>b</sup>    | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |       |
| Power <sup>b,a</sup>     | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |       |
| S <sup>b</sup>           | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |       |
| Growth <sup>b</sup>      | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |       |
| Exponential <sup>b</sup> | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |       |
| Logistic <sup>b</sup>    | .             | .       | .   | .   | .    | .000                | .000 |      |       |

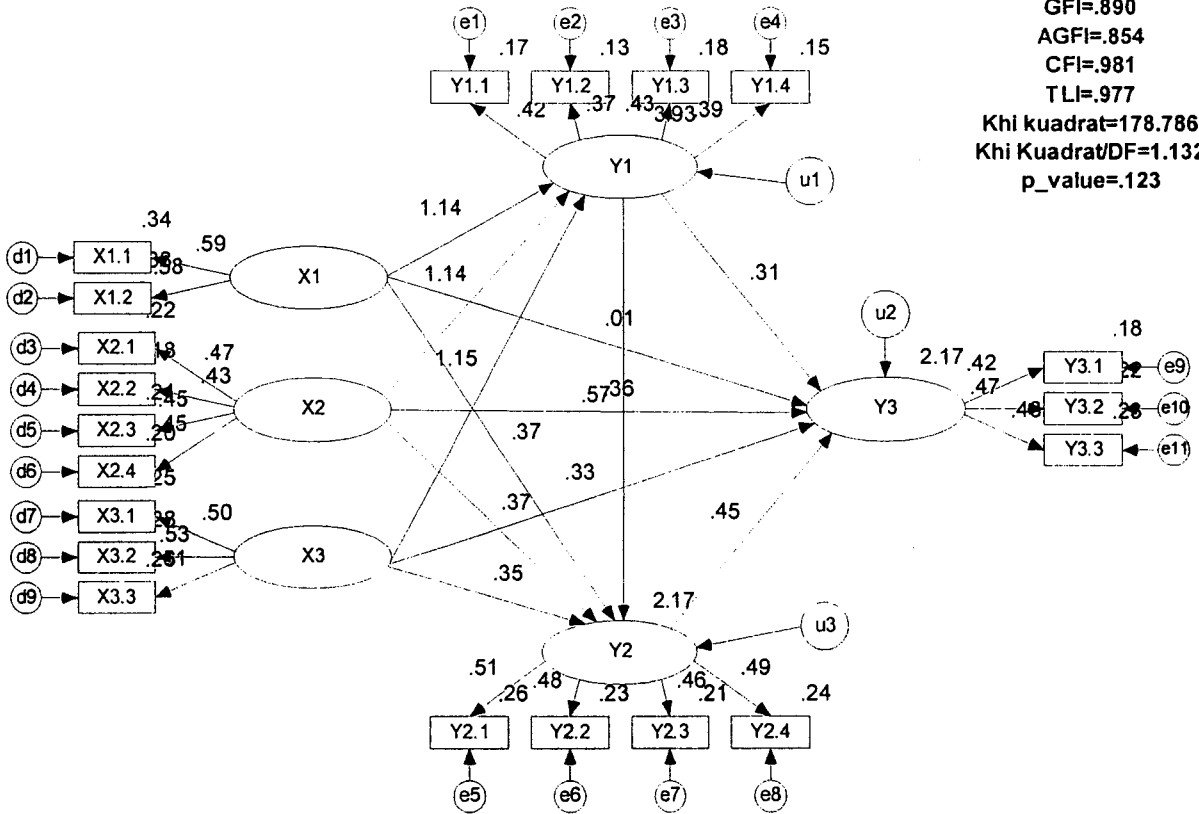
The independent variable is var.Y2.

- a. The independent variable (var.Y2) contains non-positive values. The minimum value is -2.63182. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- b. The dependent variable (var.Y3) contains non-positive values. The minimum value is -2.68791. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

Lampiran 7.

Hasil Analisis SEM :

A. Tahap Awal



MEASURES OF FIT  
 RMSEA=.030  
 GFI=.890  
 AGFI=.854  
 CFI=.981  
 TLI=.977  
 Khi kuadrat=178.786  
 Khi Kuadrat/DF=1.132  
 p\_value=.123

## Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

|              | Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label  |
|--------------|----------|------|-------|------|--------|
| Y1 <--- X1   | .851     | .176 | 4.850 | ***  | par_14 |
| Y1 <--- X3   | .838     | .157 | 5.338 | ***  | par_15 |
| Y1 <--- X2   | 1.133    | .233 | 4.867 | ***  | par_16 |
| Y2 <--- Y1   | .636     | .093 | 6.871 | ***  | par_20 |
| Y2 <--- X1   | .305     | .069 | 4.451 | ***  | par_21 |
| Y2 <--- X2   | .413     | .098 | 4.195 | ***  | par_22 |
| Y2 <--- X3   | .281     | .065 | 4.311 | ***  | par_23 |
| Y3 <--- X1   | .007     | .060 | .112  | .911 | par_17 |
| Y3 <--- X2   | .393     | .102 | 3.859 | ***  | par_18 |
| Y3 <--- X3   | .265     | .069 | 3.834 | ***  | par_19 |
| Y3 <--- Y1   | .344     | .061 | 5.660 | ***  | par_24 |
| Y3 <--- Y2   | .452     | .073 | 6.165 | ***  | par_25 |
| Y1.1 <--- Y1 | 1.000    |      |       |      |        |
| Y1.2 <--- Y1 | .787     | .131 | 6.021 | ***  | par_1  |
| X1.2 <--- X1 | 1.000    |      |       |      |        |
| X1.1 <--- X1 | 1.213    | .157 | 7.746 | ***  | par_2  |
| X2.2 <--- X2 | 1.000    |      |       |      |        |
| X2.1 <--- X2 | 1.105    | .186 | 5.937 | ***  | par_3  |
| X2.3 <--- X2 | 1.058    | .181 | 5.840 | ***  | par_4  |
| X3.2 <--- X3 | 1.000    |      |       |      |        |
| X3.1 <--- X3 | .955     | .141 | 6.795 | ***  | par_5  |
| X3.3 <--- X3 | .957     | .140 | 6.838 | ***  | par_6  |
| Y1.3 <--- Y1 | .981     | .154 | 6.383 | ***  | par_7  |
| Y1.4 <--- Y1 | .958     | .155 | 6.164 | ***  | par_8  |
| Y2.4 <--- Y2 | 1.000    |      |       |      |        |
| Y2.3 <--- Y2 | .940     | .143 | 6.587 | ***  | par_9  |
| Y2.2 <--- Y2 | 1.023    | .153 | 6.702 | ***  | par_10 |
| Y2.1 <--- Y2 | 1.065    | .154 | 6.914 | ***  | par_11 |
| Y3.2 <--- Y3 | 1.000    |      |       |      |        |
| Y3.3 <--- Y3 | 1.076    | .169 | 6.376 | ***  | par_12 |
| Y3.1 <--- Y3 | .934     | .156 | 6.004 | ***  | par_13 |
| X2.4 <--- X2 | 1.011    | .174 | 5.797 | ***  | par_26 |

## Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

|              | Estimate |
|--------------|----------|
| Y1 <--- X1   | 1.141    |
| Y1 <--- X3   | 1.151    |
| Y1 <--- X2   | 1.139    |
| Y2 <--- Y1   | .575     |
| Y2 <--- X1   | .370     |
| Y2 <--- X2   | .375     |
| Y2 <--- X3   | .349     |
| Y3 <--- X1   | .008     |
| Y3 <--- X2   | .356     |
| Y3 <--- X3   | .328     |
| Y3 <--- Y1   | .310     |
| Y3 <--- Y2   | .451     |
| Y1.1 <--- Y1 | .418     |
| Y1.2 <--- Y1 | .367     |
| X1.2 <--- X1 | .578     |
| X1.1 <--- X1 | .587     |
| X2.2 <--- X2 | .428     |
| X2.1 <--- X2 | .472     |
| X2.3 <--- X2 | .455     |
| X3.2 <--- X3 | .533     |
| X3.1 <--- X3 | .504     |
| X3.3 <--- X3 | .510     |
| Y1.3 <--- Y1 | .429     |
| Y1.4 <--- Y1 | .389     |
| Y2.4 <--- Y2 | .494     |
| Y2.3 <--- Y2 | .460     |
| Y2.2 <--- Y2 | .477     |
| Y2.1 <--- Y2 | .511     |
| Y3.2 <--- Y3 | .467     |
| Y3.3 <--- Y3 | .480     |
| Y3.1 <--- Y3 | .425     |
| X2.4 <--- X2 | .448     |



**Modification Indices (Group number 1 - Default model)****Covariances: (Group number 1 - Default model)**

|            | M.I.  | Par Change |
|------------|-------|------------|
| D7 <--> e9 | 4.114 | .116       |

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

|  | M.I. | Par Change |
|--|------|------------|
|--|------|------------|

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

|                | M.I.  | Par Change |
|----------------|-------|------------|
| Y3.1 <--- X3.1 | 5.557 | .138       |
| Y3.2 <--- X2.3 | 4.453 | .126       |
| Y2.4 <--- X3.1 | 5.191 | -.104      |
| Y1.4 <--- Y1.1 | 5.642 | -.136      |
| Y1.3 <--- Y3.1 | 4.166 | .099       |
| X2.1 <--- Y1.4 | 4.320 | .119       |
| Y1.1 <--- Y1.4 | 5.340 | -.119      |

**Model Fit Summary****CMIN**

| Model              | NPAR | CMIN     | DF  | P    | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|-----|------|---------|
| Default model      | 52   | 178.786  | 158 | .123 | 1.132   |
| Saturated model    | 210  | .000     | 0   |      |         |
| Independence model | 20   | 1285.925 | 190 | .000 | 6.768   |

**RMR, GFI**

| Model              | RMR  | GFI   | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model      | .104 | .890  | .854 | .670 |
| Saturated model    | .000 | 1.000 |      |      |
| Independence model | .350 | .372  | .306 | .337 |

**Baseline Comparisons**

| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI   |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model      | .861          | .833        | .982          | .977        | .981  |
| Saturated model    | 1.000         |             | 1.000         |             | 1.000 |
| Independence model | .000          | .000        | .000          | .000        | .000  |

**Parsimony-Adjusted Measures**

| Model              | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model      | .832   | .716 | .816 |
| Saturated model    | .000   | .000 | .000 |
| Independence model | 1.000  | .000 | .000 |

**NCP**

| Model              | NCP      | LO 90   | HI 90    |
|--------------------|----------|---------|----------|
| Default model      | 20.786   | .000    | 57.844   |
| Saturated model    | .000     | .000    | .000     |
| Independence model | 1095.925 | 986.090 | 1213.223 |

**FMIN**

| Model              | FMIN  | F0    | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model      | 1.225 | .142  | .000  | .396  |
| Saturated model    | .000  | .000  | .000  | .000  |
| Independence model | 8.808 | 7.506 | 6.754 | 8.310 |

**RMSEA**

| Model              | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model      | .030  | .000  | .050  | .949   |
| Independence model | .199  | .189  | .209  | .000   |

**AIC**

| Model              | AIC      | BCC      | BIC      | CAIC     |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| Default model      | 282.786  | 300.258  | 438.289  | 490.289  |
| Saturated model    | 420.000  | 490.560  | 1047.991 | 1257.991 |
| Independence model | 1325.925 | 1332.645 | 1385.734 | 1405.734 |

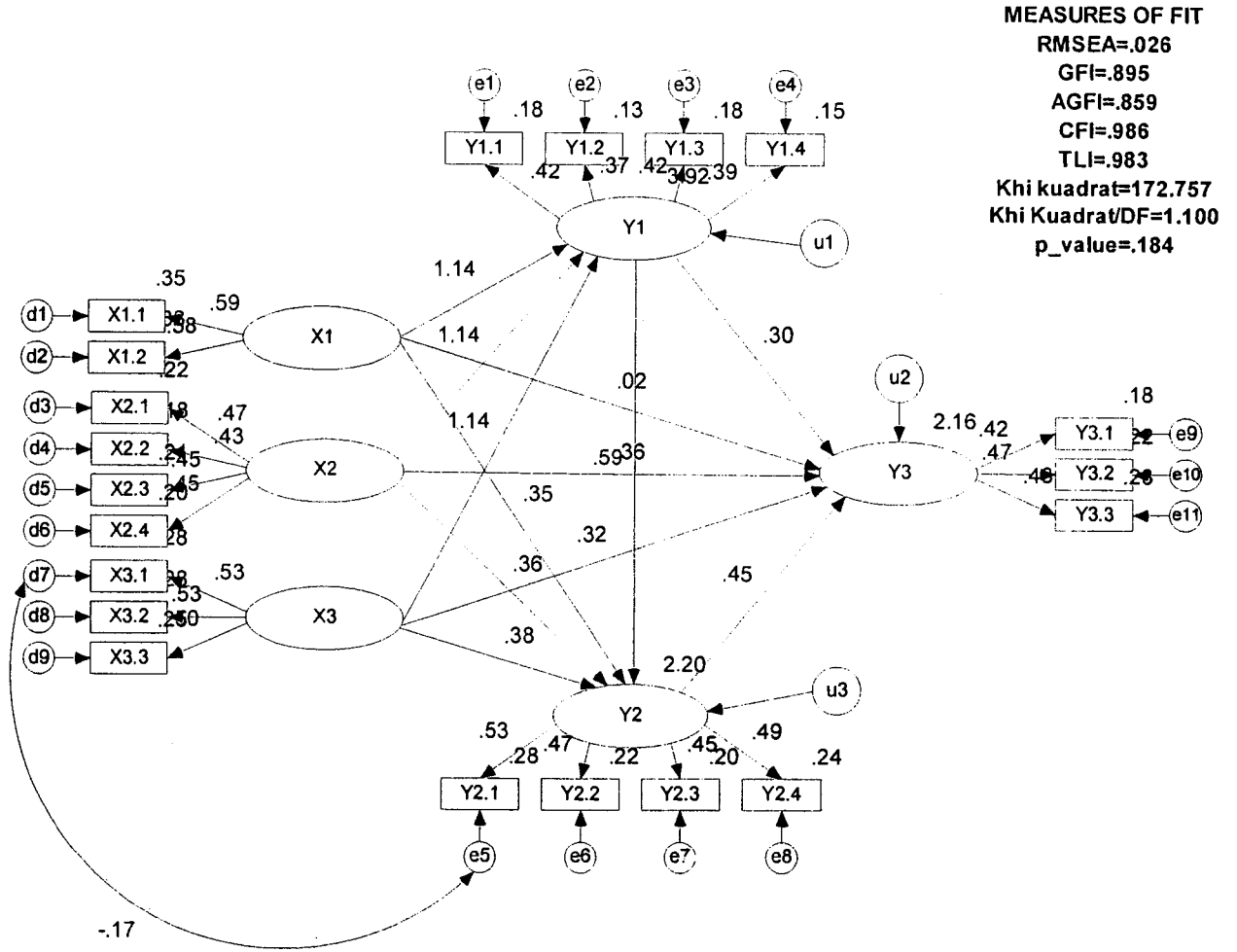
**ECVI**

| Model              | ECVI  | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model      | 1.937 | 1.795 | 2.191 | 2.057 |
| Saturated model    | 2.877 | 2.877 | 2.877 | 3.360 |
| Independence model | 9.082 | 8.329 | 9.885 | 9.128 |

**HOELTER**

| Model              | HOELTER | HOELTER |
|--------------------|---------|---------|
|                    | .05     | .01     |
| Default model      | 154     | 166     |
| Independence model | 26      | 28      |

B. Tahap Akhir



## Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1   | p2   |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 41                 | 39.667                | .006 | .556 |
| 66                 | 37.887                | .009 | .389 |
| 25                 | 36.815                | .012 | .272 |
| 97                 | 36.794                | .012 | .111 |
| 128                | 35.174                | .019 | .154 |
| 144                | 34.578                | .022 | .115 |
| 88                 | 34.126                | .025 | .081 |
| 83                 | 34.066                | .026 | .037 |
| 56                 | 32.339                | .040 | .134 |
| 80                 | 31.073                | .054 | .276 |
| 57                 | 30.307                | .065 | .360 |
| 4                  | 29.925                | .071 | .353 |
| 139                | 29.748                | .074 | .294 |
| 43                 | 29.237                | .083 | .339 |
| 38                 | 29.047                | .087 | .295 |
| 69                 | 28.599                | .096 | .337 |
| 48                 | 28.360                | .101 | .317 |
| 126                | 28.295                | .103 | .249 |
| 23                 | 27.141                | .131 | .567 |
| 29                 | 27.095                | .133 | .487 |
| 95                 | 26.876                | .139 | .479 |
| 24                 | 26.865                | .139 | .391 |
| 86                 | 26.790                | .141 | .332 |
| 39                 | 26.490                | .150 | .363 |
| 19                 | 26.138                | .161 | .420 |
| 111                | 25.565                | .181 | .581 |
| 90                 | 25.329                | .189 | .600 |
| 18                 | 25.229                | .193 | .562 |
| 114                | 25.056                | .199 | .557 |
| 58                 | 24.963                | .203 | .518 |
| 77                 | 24.925                | .204 | .454 |
| 55                 | 24.892                | .206 | .390 |
| 20                 | 24.709                | .213 | .396 |
| 17                 | 24.341                | .228 | .492 |
| 63                 | 24.288                | .230 | .440 |
| 91                 | 24.274                | .231 | .371 |
| 133                | 24.208                | .233 | .330 |
| 33                 | 24.033                | .241 | .339 |
| 12                 | 23.760                | .253 | .397 |
| 102                | 23.560                | .262 | .423 |
| 53                 | 23.526                | .264 | .368 |
| 135                | 23.459                | .267 | .332 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1   | p2   |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 34                 | 23.321                | .273 | .329 |
| 36                 | 23.229                | .278 | .307 |
| 112                | 22.955                | .291 | .373 |
| 62                 | 22.910                | .293 | .329 |
| 68                 | 22.783                | .300 | .325 |
| 98                 | 22.399                | .319 | .456 |
| 54                 | 22.217                | .329 | .485 |
| 147                | 21.998                | .341 | .536 |
| 84                 | 21.985                | .341 | .474 |
| 118                | 21.978                | .342 | .409 |
| 42                 | 21.849                | .349 | .412 |
| 22                 | 21.801                | .351 | .372 |
| 51                 | 21.654                | .360 | .386 |
| 130                | 21.610                | .362 | .346 |
| 106                | 21.503                | .368 | .339 |
| 100                | 21.379                | .375 | .342 |
| 2                  | 21.340                | .377 | .302 |
| 143                | 20.896                | .403 | .483 |
| 21                 | 20.723                | .414 | .518 |
| 1                  | 20.696                | .415 | .467 |
| 35                 | 20.657                | .418 | .424 |
| 76                 | 20.652                | .418 | .363 |
| 125                | 20.643                | .418 | .307 |
| 30                 | 20.366                | .435 | .399 |
| 9                  | 20.312                | .439 | .367 |
| 138                | 20.283                | .440 | .322 |
| 110                | 20.275                | .441 | .269 |
| 60                 | 20.266                | .441 | .221 |
| 16                 | 20.181                | .447 | .211 |
| 6                  | 19.560                | .486 | .493 |
| 46                 | 19.540                | .487 | .440 |
| 136                | 19.409                | .495 | .455 |
| 119                | 19.378                | .497 | .409 |
| 37                 | 19.161                | .511 | .479 |
| 49                 | 19.058                | .518 | .478 |
| 59                 | 19.001                | .522 | .448 |
| 105                | 18.891                | .529 | .451 |
| 134                | 18.776                | .536 | .458 |
| 65                 | 18.614                | .547 | .496 |
| 113                | 18.248                | .571 | .659 |
| 31                 | 18.198                | .574 | .628 |
| 28                 | 17.962                | .590 | .706 |
| 40                 | 17.955                | .590 | .651 |
| 87                 | 17.856                | .597 | .649 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1   | p2   |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 75                 | 17.833                | .598 | .599 |
| 140                | 17.810                | .600 | .548 |
| 47                 | 17.734                | .605 | .531 |
| 92                 | 17.727                | .605 | .469 |
| 26                 | 17.624                | .612 | .468 |
| 81                 | 17.331                | .631 | .591 |
| 131                | 17.192                | .641 | .615 |
| 61                 | 16.830                | .664 | .765 |
| 122                | 16.825                | .664 | .711 |
| 11                 | 16.772                | .668 | .682 |
| 108                | 16.763                | .668 | .623 |
| 52                 | 16.624                | .677 | .645 |
| 78                 | 16.395                | .692 | .719 |
| 64                 | 16.381                | .693 | .665 |

**Assessment of normality (Group number 1)**

| Variable     | min   | max   | skew  | c.r.   | kurtosis | c.r.   |
|--------------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| X2.4         | 1.000 | 5.000 | .239  | 1.181  | -.607    | -1.503 |
| Y3.1         | 1.000 | 5.000 | -.104 | -.513  | -.747    | -1.848 |
| Y3.3         | 1.000 | 5.000 | -.222 | -1.099 | -.724    | -1.792 |
| Y3.2         | 1.000 | 5.000 | -.085 | -.422  | -.742    | -1.837 |
| Y2.1         | 1.000 | 5.000 | -.308 | -1.524 | -.538    | -1.330 |
| Y2.2         | 1.000 | 5.000 | -.076 | -.378  | -.790    | -1.954 |
| Y2.3         | 1.000 | 5.000 | .132  | .651   | -.738    | -1.827 |
| Y2.4         | 1.000 | 5.000 | -.087 | -.431  | -.491    | -1.215 |
| Y1.4         | 1.000 | 5.000 | .162  | .801   | -.798    | -1.976 |
| Y1.3         | 1.000 | 5.000 | -.085 | -.419  | -.553    | -1.369 |
| X3.3         | 1.000 | 5.000 | .026  | .131   | -.888    | -2.197 |
| X3.1         | 1.000 | 5.000 | -.048 | -.238  | -.844    | -2.089 |
| X3.2         | 1.000 | 5.000 | -.031 | -.152  | -.832    | -2.059 |
| X2.3         | 1.000 | 5.000 | -.015 | -.072  | -.663    | -1.641 |
| X2.1         | 1.000 | 5.000 | .018  | .088   | -.846    | -2.094 |
| X2.2         | 1.000 | 5.000 | .039  | .195   | -.789    | -1.952 |
| X1.1         | 1.000 | 5.000 | .128  | .634   | -.997    | -2.467 |
| X1.2         | 1.000 | 5.000 | -.092 | -.455  | -.792    | -1.961 |
| Y1.2         | 1.000 | 5.000 | -.153 | -.755  | -.467    | -1.155 |
| Y1.1         | 1.000 | 5.000 | -.161 | -.796  | -.793    | -1.963 |
| Multivariate |       |       |       |        | 11.251   | 2.299  |

## Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

|      |      |    | Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label  |
|------|------|----|----------|------|-------|------|--------|
| Y1   | <--- | X1 | .859     | .177 | 4.851 | ***  | par_14 |
| Y1   | <--- | X3 | .844     | .156 | 5.398 | ***  | par_15 |
| Y1   | <--- | X2 | 1.140    | .234 | 4.878 | ***  | par_16 |
| Y2   | <--- | Y1 | .643     | .093 | 6.931 | ***  | par_20 |
| Y2   | <--- | X1 | .284     | .067 | 4.231 | ***  | par_21 |
| Y2   | <--- | X2 | .393     | .097 | 4.073 | ***  | par_22 |
| Y2   | <--- | X3 | .303     | .069 | 4.410 | ***  | par_23 |
| Y3   | <--- | X1 | .016     | .059 | .262  | .793 | par_17 |
| Y3   | <--- | X2 | .399     | .102 | 3.921 | ***  | par_18 |
| Y3   | <--- | X3 | .261     | .068 | 3.834 | ***  | par_19 |
| Y3   | <--- | Y1 | .332     | .059 | 5.619 | ***  | par_24 |
| Y3   | <--- | Y2 | .460     | .074 | 6.214 | ***  | par_25 |
| Y1.1 | <--- | Y1 | 1.000    |      |       |      |        |
| Y1.2 | <--- | Y1 | .780     | .130 | 6.024 | ***  | par_1  |
| X1.2 | <--- | X1 | 1.000    |      |       |      |        |
| X1.1 | <--- | X1 | 1.219    | .157 | 7.745 | ***  | par_2  |
| X2.2 | <--- | X2 | 1.000    |      |       |      |        |
| X2.1 | <--- | X2 | 1.100    | .185 | 5.941 | ***  | par_3  |
| X2.3 | <--- | X2 | 1.055    | .180 | 5.848 | ***  | par_4  |
| X3.2 | <--- | X3 | 1.000    |      |       |      |        |
| X3.1 | <--- | X3 | 1.016    | .146 | 6.965 | ***  | par_5  |
| X3.3 | <--- | X3 | .953     | .140 | 6.796 | ***  | par_6  |
| Y1.3 | <--- | Y1 | .968     | .152 | 6.376 | ***  | par_7  |
| Y1.4 | <--- | Y1 | .954     | .154 | 6.179 | ***  | par_8  |
| Y2.4 | <--- | Y2 | 1.000    |      |       |      |        |
| Y2.3 | <--- | Y2 | .933     | .142 | 6.558 | ***  | par_9  |
| Y2.2 | <--- | Y2 | 1.013    | .152 | 6.660 | ***  | par_10 |
| Y2.1 | <--- | Y2 | 1.119    | .158 | 7.074 | ***  | par_11 |
| Y3.2 | <--- | Y3 | 1.000    |      |       |      |        |
| Y3.3 | <--- | Y3 | 1.076    | .168 | 6.401 | ***  | par_12 |
| Y3.1 | <--- | Y3 | .932     | .155 | 6.024 | ***  | par_13 |
| X2.4 | <--- | X2 | 1.013    | .174 | 5.816 | ***  | par_26 |

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

|              | Estimate |
|--------------|----------|
| Y1 <--- X1   | 1.144    |
| Y1 <--- X3   | 1.142    |
| Y1 <--- X2   | 1.142    |
| Y2 <--- Y1   | .590     |
| Y2 <--- X1   | .347     |
| Y2 <--- X2   | .362     |
| Y2 <--- X3   | .376     |
| Y3 <--- X1   | .019     |
| Y3 <--- X2   | .362     |
| Y3 <--- X3   | .319     |
| Y3 <--- Y1   | .300     |
| Y3 <--- Y2   | .453     |
| Y1.1 <--- Y1 | .420     |
| Y1.2 <--- Y1 | .365     |
| X1.2 <--- X1 | .577     |
| X1.1 <--- X1 | .588     |
| X2.2 <--- X2 | .429     |
| X2.1 <--- X2 | .470     |
| X2.3 <--- X2 | .454     |
| X3.2 <--- X3 | .528     |
| X3.1 <--- X3 | .531     |
| X3.3 <--- X3 | .502     |
| Y1.3 <--- Y1 | .425     |
| Y1.4 <--- Y1 | .390     |
| Y2.4 <--- Y2 | .488     |
| Y2.3 <--- Y2 | .452     |
| Y2.2 <--- Y2 | .467     |
| Y2.1 <--- Y2 | .528     |
| Y3.2 <--- Y3 | .467     |
| Y3.3 <--- Y3 | .480     |
| Y3.1 <--- Y3 | .424     |
| X2.4 <--- X2 | .449     |

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

|            | Estimate | S.E. | C.R.   | P    | Label  |
|------------|----------|------|--------|------|--------|
| D7 <--> e5 | -.156    | .061 | -2.559 | .011 | par_27 |

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

|            | Estimate |
|------------|----------|
| D7 <--> e5 | -.173    |



## Variances: (Group number 1 - Default model)

|     | Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label  |
|-----|----------|------|-------|------|--------|
| X1  | .369     | .107 | 3.439 | ***  | par_28 |
| X2  | .209     | .069 | 3.048 | .002 | par_29 |
| X3  | .382     | .108 | 3.522 | ***  | par_30 |
| U1  | .608     | .129 | 4.723 | ***  | par_31 |
| U3  | .298     | .057 | 5.204 | ***  | par_32 |
| U2  | .297     | .063 | 4.738 | ***  | par_33 |
| E1  | .972     | .108 | 8.963 | ***  | par_34 |
| E2  | .825     | .092 | 9.009 | ***  | par_35 |
| D1  | 1.039    | .140 | 7.422 | ***  | par_36 |
| D2  | .740     | .098 | 7.522 | ***  | par_37 |
| D3  | .891     | .099 | 8.980 | ***  | par_38 |
| D4  | .928     | .103 | 9.018 | ***  | par_39 |
| D5  | .896     | .100 | 9.000 | ***  | par_40 |
| D7  | 1.006    | .117 | 8.614 | ***  | par_41 |
| D8  | .987     | .113 | 8.730 | ***  | par_42 |
| D9  | 1.027    | .116 | 8.820 | ***  | par_43 |
| E3  | .888     | .099 | 8.955 | ***  | par_44 |
| E4  | 1.059    | .118 | 8.999 | ***  | par_45 |
| E8  | .791     | .085 | 9.277 | ***  | par_46 |
| E7  | .842     | .091 | 9.271 | ***  | par_47 |
| E6  | .911     | .098 | 9.277 | ***  | par_48 |
| E5  | .803     | .087 | 9.202 | ***  | par_49 |
| E11 | .986     | .116 | 8.469 | ***  | par_50 |
| E10 | .913     | .107 | 8.533 | ***  | par_51 |
| E9  | 1.011    | .116 | 8.703 | ***  | par_52 |
| D6  | .851     | .095 | 9.005 | ***  | par_53 |

## Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

|      | X3    | X2    | X1    | Y1   | Y2   | Y3   |
|------|-------|-------|-------|------|------|------|
| Y1   | 1.142 | 1.142 | 1.144 | .000 | .000 | .000 |
| Y2   | 1.051 | 1.036 | 1.022 | .590 | .000 | .000 |
| Y3   | 1.138 | 1.173 | .824  | .567 | .453 | .000 |
| X2.4 | .000  | .449  | .000  | .000 | .000 | .000 |
| Y3.1 | .482  | .497  | .350  | .240 | .192 | .424 |
| Y3.3 | .546  | .563  | .396  | .272 | .218 | .480 |
| Y3.2 | .532  | .548  | .385  | .265 | .212 | .467 |
| Y2.1 | .555  | .547  | .539  | .311 | .528 | .000 |
| Y2.2 | .491  | .484  | .477  | .276 | .467 | .000 |
| Y2.3 | .475  | .468  | .462  | .267 | .452 | .000 |
| Y2.4 | .513  | .506  | .499  | .288 | .488 | .000 |
| Y1.4 | .445  | .445  | .446  | .390 | .000 | .000 |
| Y1.3 | .485  | .485  | .486  | .425 | .000 | .000 |
| X3.3 | .502  | .000  | .000  | .000 | .000 | .000 |
| X3.1 | .531  | .000  | .000  | .000 | .000 | .000 |
| X3.2 | .528  | .000  | .000  | .000 | .000 | .000 |
| X2.3 | .000  | .454  | .000  | .000 | .000 | .000 |
| X2.1 | .000  | .470  | .000  | .000 | .000 | .000 |
| X2.2 | .000  | .429  | .000  | .000 | .000 | .000 |
| X1.1 | .000  | .000  | .588  | .000 | .000 | .000 |
| X1.2 | .000  | .000  | .577  | .000 | .000 | .000 |
| Y1.2 | .417  | .417  | .418  | .365 | .000 | .000 |
| Y1.1 | .480  | .480  | .481  | .420 | .000 | .000 |

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

|      | X3    | X2    | X1    | Y1   | Y2   | Y3   |
|------|-------|-------|-------|------|------|------|
| Y1   | 1.142 | 1.142 | 1.144 | .000 | .000 | .000 |
| Y2   | .376  | .362  | .347  | .590 | .000 | .000 |
| Y3   | .319  | .362  | .019  | .300 | .453 | .000 |
| X2.4 | .000  | .449  | .000  | .000 | .000 | .000 |
| Y3.1 | .000  | .000  | .000  | .000 | .000 | .424 |
| Y3.3 | .000  | .000  | .000  | .000 | .000 | .480 |
| Y3.2 | .000  | .000  | .000  | .000 | .000 | .467 |
| Y2.1 | .000  | .000  | .000  | .000 | .528 | .000 |
| Y2.2 | .000  | .000  | .000  | .000 | .467 | .000 |
| Y2.3 | .000  | .000  | .000  | .000 | .452 | .000 |
| Y2.4 | .000  | .000  | .000  | .000 | .488 | .000 |
| Y1.4 | .000  | .000  | .000  | .390 | .000 | .000 |
| Y1.3 | .000  | .000  | .000  | .425 | .000 | .000 |
| X3.3 | .502  | .000  | .000  | .000 | .000 | .000 |
| X3.1 | .531  | .000  | .000  | .000 | .000 | .000 |
| X3.2 | .528  | .000  | .000  | .000 | .000 | .000 |
| X2.3 | .000  | .454  | .000  | .000 | .000 | .000 |
| X2.1 | .000  | .470  | .000  | .000 | .000 | .000 |
| X2.2 | .000  | .429  | .000  | .000 | .000 | .000 |
| X1.1 | .000  | .000  | .588  | .000 | .000 | .000 |
| X1.2 | .000  | .000  | .577  | .000 | .000 | .000 |
| Y1.2 | .000  | .000  | .000  | .365 | .000 | .000 |
| Y1.1 | .000  | .000  | .000  | .420 | .000 | .000 |

## Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

|      | X3   | X2   | X1   | Y1   | Y2   | Y3   |
|------|------|------|------|------|------|------|
| Y1   | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Y2   | .674 | .674 | .675 | .000 | .000 | .000 |
| Y3   | .818 | .811 | .806 | .267 | .000 | .000 |
| X2.4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Y3.1 | .482 | .497 | .350 | .240 | .192 | .000 |
| Y3.3 | .546 | .563 | .396 | .272 | .218 | .000 |
| Y3.2 | .532 | .548 | .385 | .265 | .212 | .000 |
| Y2.1 | .555 | .547 | .539 | .311 | .000 | .000 |
| Y2.2 | .491 | .484 | .477 | .276 | .000 | .000 |
| Y2.3 | .475 | .468 | .462 | .267 | .000 | .000 |
| Y2.4 | .513 | .506 | .499 | .288 | .000 | .000 |
| Y1.4 | .445 | .445 | .446 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.3 | .485 | .485 | .486 | .000 | .000 | .000 |
| X3.3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.2 | .417 | .417 | .418 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.1 | .480 | .480 | .481 | .000 | .000 | .000 |

**Model Fit Summary****CMIN**

| Model              | NPAR | CMIN     | DF  | P    | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|-----|------|---------|
| Default model      | 53   | 172.757  | 157 | .184 | 1.100   |
| Saturated model    | 210  | .000     | 0   |      |         |
| Independence model | 20   | 1285.925 | 190 | .000 | 6.768   |

**RMR, GFI**

| Model              | RMR  | GFI   | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model      | .104 | .895  | .859 | .669 |
| Saturated model    | .000 | 1.000 |      |      |
| Independence model | .350 | .372  | .306 | .337 |

**Baseline Comparisons**

| Model              | NFI    | RFI  | IFI    | TLI  | CFI   |
|--------------------|--------|------|--------|------|-------|
|                    | Delta1 | rho1 | Delta2 | rho2 |       |
| Default model      | .866   | .837 | .986   | .983 | .986  |
| Saturated model    | 1.000  |      | 1.000  |      | 1.000 |
| Independence model | .000   | .000 | .000   | .000 | .000  |

**Parsimony-Adjusted Measures**

| Model              | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model      | .826   | .715 | .814 |
| Saturated model    | .000   | .000 | .000 |
| Independence model | 1.000  | .000 | .000 |

**NCP**

| Model              | NCP      | LO 90   | HI 90    |
|--------------------|----------|---------|----------|
| Default model      | 15.757   | .000    | 51.913   |
| Saturated model    | .000     | .000    | .000     |
| Independence model | 1095.925 | 986.090 | 1213.223 |

**FMIN**

| Model              | FMIN  | F0    | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model      | 1.183 | .108  | .000  | .356  |
| Saturated model    | .000  | .000  | .000  | .000  |
| Independence model | 8.808 | 7.506 | 6.754 | 8.310 |

**RMSEA**

| Model              | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model      | .026  | .000  | .048  | .969   |
| Independence model | .199  | .189  | .209  | .000   |

**AIC**

| Model              | AIC      | BCC      | BIC      | CAIC     |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| Default model      | 278.757  | 296.565  | 437.250  | 490.250  |
| Saturated model    | 420.000  | 490.560  | 1047.991 | 1257.991 |
| Independence model | 1325.925 | 1332.645 | 1385.734 | 1405.734 |

**ECVI**

| Model              | ECVI  | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model      | 1.909 | 1.801 | 2.157 | 2.031 |
| Saturated model    | 2.877 | 2.877 | 2.877 | 3.360 |
| Independence model | 9.082 | 8.329 | 9.885 | 9.128 |

**HOELTER**

| Model              | HOELTER |     |
|--------------------|---------|-----|
|                    | .05     | .01 |
| Default model      | 159     | 170 |
| Independence model | 26      | 28  |

