

LEANA ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

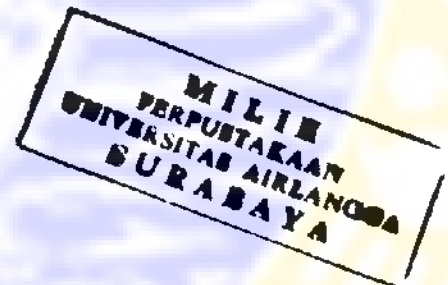
TESIS

44  
TE 01105  
20  
P

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL YANG  
OTENTIK TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KECERDASAN  
EMOSIONAL GURU DAN KARYAWAN MADRASAH ALIYAH  
DI JOMBANG**



SISWANTO



**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2005**

**TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL YANG  
OTENTIK TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KECERDASAN  
EMOSIONAL GURU DAN KARYAWAN MADRASAH ALIYAH  
DI JOMBANG**

**SISWANTO  
090214872M**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2005**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL YANG  
OTENTIK TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KECERDASAN  
EMOSIONAL GURU DAN KARYAWAN MADRASAH ALIYAH  
DI JOMBANG**

**TESIS**

**Untuk Memperoleh Gelar Magister  
Dalam Program Studi Ilmu Manajemen  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

**Oleh :**

**SISWANTO  
090214872M**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2005**

Lembar Pengesahan

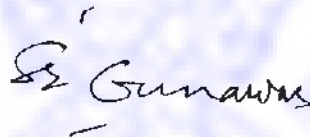
TESIS INI TELAH DISETUJUI  
TANGGAL .....

Oleh  
Pembimbing



Dra. Ec. Praptini Yulianti, MSi  
NIP. 132 086 405

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Ilmu Manajemen



Dr. Sri Gunawan M.Com  
NIP. 131 653 420

Telah diuji pada  
Tanggal 24 Februari 2005  
PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Dr. Siti Sulasmi, Psi, M.Sc  
Anggota : Dra. Tientje Soemartini, M.Si  
Dra. Dwi Ratmawati, M.Com  
Dian Ekowati, SE, MSi, MAPP. Com  
Dra. Praptini Yulianti, M.Si

## UCAPAN TERIMAKASIH

Segala puji dan syukur, saya panjatkan ke hadirat Allah yang Maha Pengasih dan Penyayang atas limpahan rahmat, taufik, hidayah dan maunah-Nya, sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.

Tesis ini dapat terselesaikan juga berkat bimbingan, bantuan dan dorongan, serta doa restu dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

Dra. Ec. Praptini Yulianti, M.Si. selaku pembimbing, walaupun kesibukannya padat namun dengan penuh perhatian dan kesabaran selalu menyediakan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Prof. Dr. H. Mohammad Amin, dr., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Prof. Dr. Laba Mahaputera, drh., M.Sc., selaku Asisten Direktur I PPS Unair, Dr. Soenarjo, dr., MS., M.Sc., selaku Asisten Direktur II PPS Unair dan Dr. Sri Gunawan, Drs., M.Com., selaku Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Airlangga, beserta seluruh staff dan karyawan Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah memberikan bantuan, kesempatan dan fasilitas kepada penulis selama belajar di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Prof. Budiman Chr., Drs, Ec., MA. Ph.d., Dr. Siti Sulasmi, Psi, M.Sc., Dra. Nurtjahja Moegni, M.Si., Dra. Tientje Soemartini, M.Si, selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan arahan ketika ujian proposal.

Kepada semua pimpinan dan karyawan di Departemen Agama Kabupaten Jombang dan kepala sekolah Madrasah Aliyah di Jombang yang memberikan ijin dan bantuan untuk melakukan penelitian, juga kepada Iwan dkk. yang telah membantu dalam pengumpulan data.

Ayahanda Adam R dan Ibunda Mundjiat yang telah memberikan segenap kasih dan sayang secara tulus tanpa batas, mendidik, mendoakan dan memberi semangat, bantuan moril dan materil kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan setiap tahap dari proses pendidikan dan penulisan tesis ini.

Buat Istri karunia Ilahi, Dek Rini, Jazakillah khoir atas doa dan kasih sayangnya yang tulus, kesabaran selama menemaniku, nasyid merdu yang disenandungkan dikala hati gundah, juga kepada calon jundi kecil yang telah mendorong penulis untuk segera menyelesaikan tesis ini.

Saudara-saudaraku Mba Yeni dan Mas Sahlan (Alm), Mas Bambang dan Mba Anis, Mas Sugeng dan Mba Wulan, Mas'ud dan Mba Emy, Dek Elly dan Dek Syakur, yang telah memberikan dorongan, doa, bantuan serta cinta kasih kepada penulis selama mengikuti pendidikan sampai pada akhir penulisan tesis ini.

Teman-teman kampus STIE PGRI "Dewantara" Jombang khususnya Pak Willy, Pak Thamrin, Bu Nanik, Bu Yuniep, Bu Yanti, Bu Zuhroh, Bu Rachyu dan terkhusus Mbak Nurul (Jazakillah khoir jaza' atas jurnal-jurnal dan referensinya) serta rekan-rekan yang lain yang telah memberikan dorongan dan bantuan dalam diskusi-diskusi kekeluargaannya, juga pada teman-teman karyawan STIE

khususnya Mas Agus dan Mas Fauzi serta 4 sekawan cewek cekatan atas dorongan, doanya dan pengertiannya sehingga penulis dapat peluang untuk menyelesaikan tesis ini.

Teman-teman angkatan 2002 Program Studi Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah membantu penulis menyelesaikan studi dan atas semangat keluarganya selama studi. Khususnya teman dan sahabat saya, Mba Far, Bu Wiwik, Ila, Tiwi, Mas Basuki Oslo, Mr. Sentot, Mr. Kasman yang memberikan bantuan, motivasi dan dukungan dalam menyelesaikan tesis.

Teman-teman kontrakan di Karang Menur II / 11, khususnya Ust. Dr. Rohim, Pak Dokter Zain dan Pak Majid yang selalu memberikan dukungan dan bantuan serta doanya selama berada di Surabaya

Kepada semua pihak yang dengan tulus ikhlas dan mendoakan bagi keberhasilan penulis, yang tidak bisa disebutkan satu persatu, penulis sampaikan penghargaan dan terima kasih sebesar-besarnya, semoga Allah SWT menerima amalan dan memberikan balasan yang setimpal. Amin.

## RINGKASAN

### PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL YANG OTENTIK TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KECERDASAN EMOSIONAL GURU DAN KARYAWAN MADRASAH ALIYAH DI JOMBANG

SISWANTO

Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor penting dalam semua organisasi untuk dapat bersaing dalam era global seperti saat ini. Karyawan merupakan aset organisasi yang berharga dalam mencapai tujuan akhir organisasi. Semakin kompleksnya permasalahan-permasalahan sosial dan kemajuan sistem pendidikan dan pengajaran dalam mengikuti perkembangan dunia kerja dan tantangan jaman, maka peran guru dan karyawan dalam mencetak mutu lulusan yang berkualitas semakin berat. Mutu lulusan dari suatu sekolah terkait erat dengan kemampuan para pendidik dalam mentransformasi keilmuannya kepada peserta didiknya. Salah satu kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta didik disamping kemampuan berpikir secara akademik adalah peserta didik dan lulusan memiliki kematangan mental emosional (*emotional intelligence*) sebagai salah faktor penting (*key succes factor*) dalam menyongsong dan menyikapi globalisasi dan persaingan serta dinamika sosial yang modernis. Untuk dapat mentransfer kemampuan tersebut, maka para pendidik dan pihak-pihak penyelenggara pendidikan harus memiliki kompetensi tersebut terlebih dahulu. Menghadapi semakin kompleksnya permasalahan, organisasi perlu membenahi diri untuk mengubah pengelolaan organisasinya, baik manajemen secara umum maupun perilaku kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Perilaku kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong pada penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga mampu mencapai tujuan-tujuan organisasi dan mampu bersaing. Tugas utama seorang pemimpin adalah mempengaruhi para pengikut untuk dapat mengeluarkan usaha terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi. Peran kepemimpinan sangat besar dalam mempengaruhi perilaku dan emosi para pengikut. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki integritas dan kejujuran (*trust*), dapat diterima di lingkungan kerjanya karena memiliki kesamaan *value* (*value congruence*) dan dikagumi karena memiliki karisma (*reverence*).

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan kerja dan kecerdasan emosional guru dan karyawan Madrasah Aliyah di Jombang, melalui variabel intervening; kesamaan *value* (*value congruence*), kepercayaan pada pimpinan (*trust*) dan rasa kagum pada pimpinan (*reverence*). Kepemimpinan transformasional yang otentik dalam penelitian ini ditunjukkan dengan perilaku kepala sekolah.

Metode pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive random sampling*. Populasi pada penelitian ini adalah guru dan karyawan Madrasah Aliyah di Jombang, yang berjumlah 2.521 orang, sedangkan besar sampel yang



diambil dari populasi tersebut sebesar 250 orang yang terdiri atas 219 guru (87.6%) dan 31 karyawan (12.4%). Prosedur pengambilan data dilakukan dengan kuisioner dan studi pustaka.

Teknik analisis yang digunakan adalah model analisis jalur dengan aplikasi program SPSS versi 10.0. Sedangkan untuk mengetahui nilai koefisien analisis jalur dan validitas koefisien jalur perlu dilakukan uji regresi linier tunggal dan ganda. Besarnya nilai koefisien jalur ditunjukkan dengan nilai dalam *standardized coefficients beta*. Untuk mengetahui validitas koefisien jalur, maka digunakan teori *triming*, yakni dengan membandingkan nilai probabilitas koefisien jalur pada taraf signifikansi 5%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik kepala sekolah mempengaruhi kepuasan kerja dan kecerdasan emosional guru dan karyawan secara langsung, namun pengaruh kepemimpinan tersebut tidak efektif. Kepemimpinan transformasional yang otentik kepala sekolah juga mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan secara tidak langsung, yakni mempengaruhi kesamaan *value (value congruence)* dan kepercayaan pada pimpinan (*trust*) terlebih dahulu kemudian mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan. Kepemimpinan transformasional yang otentik kepala sekolah mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan secara tidak langsung, melalui kesamaan *value (value congruence)* terlebih dahulu terus ke kecerdasan emosional guru dan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, bisa disarankan bagi yayasan atau otoritas yang berwenang dalam pengelolaan manajemen Madrasah Aliyah untuk memilih kepala sekolah yang benar-benar mencerminkan keinginan semua pihak yang berkepentingan dalam memajukan Madrasah tersebut. Sistem pemilihan kepala sekolah melalui penetapan langsung oleh yayasan atau otoritas yang berwenang tanpa memperhatikan aspirasi arus bawah, harus dialihkan menuju sistem yang lebih demokratis berdasarkan kompetensi yang dimiliki.

## SUMMARY

### **The Influence of Authentic Transformational Leadership Upon Work Satisfaction and Emotional Intelligence of the Teachers and the Employees Madrasah Aliyah in Jombang**

SISWANTO

Work satisfaction has been considered as one of the most important factors in order to face global competition. The employees are the valuable asset to attain organization goal. Several complicated social problems and education system issues prosecute teachers and employees to create qualified graduates from senior high school. Qualified graduates created by the school have been interrelated with educators' ability to transform their knowledge. Emotional intelligence, one of the most important factors to be succes in life, had to be mastered by the qualified graduate. The educators should have highly emotional intellegence before they can transform it to the students. The complicated social problems and education system issues motivate the schools to change the way either in general management system or effective leadership behavior.

Effective leadership can create satisfied condition in workplace to attain organization goals and win the competation. The primary leadership task is to influence the followers take the best ability outside to reach organization goals. The leaders have ability to influence followers' behavior and emotional. Effective leaders influence followers mediated through their integrity and honest, value congruece and reverence.

This research is intended to analyze and prove the influence of authentic trnsformational leadership directly and indirectly upon work satisfaction and emotional intelligence of the teachers and the employees Madrasah Aliyah in Jombang through intervening variable; value congruence, trust and reverence. The authentic transformational leadership has been represented by the headmaster of Madrasah Aliyah in Jombang.

The sample is taken by using purposive random sampling. Pupulation of this research are the teachers and the employees Madrasah Aliyah in Jombang, whereas the amount of samples taken from this population are 250 participants. The data is taken by means of questionnaires and literature study.

Analytical technique applied is path analysis models applying SPSS Program of Version 10.0. Meanwhile, to know the computation output of path coefficient is shown by standardized coefficients beta. The validity of path analysis will be shown by the probability of path coefficient at significant degree 5%.

Output of the analysis indicate that authentic transformational leadership had influenced directly on work satisfaction and emotional intelligence of the teachers and the employees Madrasah Aliyah in Jombang. Authentic transformational leadership of headmasters had been an indirect effect, mediated through value congruence and trust on work satisfaction. Meanwhile, authentic

transformational leadership had been an indirect effect mediated through value congruence on emotional intelligence.

Based on this research, it is suggested to the institute or the authority involve stakeholders (all the teachers and employees) at the election of headmaster. The election system of headmaster should be more democratic.



## ABSTRACT

### **The Influence of Authentic Transformational Leadership Upon Work Satisfaction and Emotional Intelligence of the Teachers and the Employees Madrasah Aliyah in Jombang**

SISWANTO

The aim of this research is to analyze the influence of *authentic transformational leadership* directly and indirectly upon the *work satisfaction* and *emotional intelligence* of the teachers and employees Madrasah Aliyah in Jombang.

The samples of this research involved 250 participants, consist of 219 teachers and 31 employees of Madrasah Aliyah in Jombang. Data analysis is executed by using path analysis applying the SPSS program of Version 10.0.

Output of the analysis indicate that *authentic transformational leadership* has a direct effect on the *work satisfaction* and *emotional intelligence* of the teachers and the employees.

*Authentic transformational leadership* has an indirect effect, mediated through *value congruence* and *trust* on work satisfaction of the teachers and the employees. Meanwhile, *Authentic transformational leadership* has an indirect effect mediated through *value congruence* on *emotional intelligence's* teachers and employees.

**Key-words:** *Authentic transformational leadership, value congruence, trust, work satisfaction, emotional intelligence.*

**DAFTAR ISI**

Halaman Sampul Depan .....	i
Halaman Sampul Dalam .....	ii
Prasyarat Gelar .....	iii
Halaman Pengesahan .....	iv
Penetapan Panitia .....	v
Ucapan Terima kasih .....	vi
Ringkasan .....	viii
Summary .....	x
Abstrak .....	xii
DAFTAR ISI .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
 <b>BAB 1 : PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
 <b>BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kepemimpinan .....	10
2.1.1. Perkembangan Teori Kepemimpinan .....	11
2.2. Kepemimpinan Transformasional .....	14
2.2.1. Kepemimpinan transformasional dan Kepemimpinan Karismatik .....	16
2.2.2. Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik .....	17
2.3. Variabel Intervening .....	
2.3.1. Kesamaan Nilai ( <i>Value</i> ).....	20
2.3.2. Kepercayaan .....	22
2.3.3. Kekaguman .....	24
2.4. Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Pada Pimpinan .....	25
2.4.1. Kecerdasan Emosional .....	26
2.4.2. Kepuasan Kerja .....	33
 <b>BAB 3 : KERANGKA KONSEPTUAL dan HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	35
3.1.1a. Skema Kerangka Konseptual Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik Terhadap Kepuasan Bawahan .....	37
3.1.1b. Skema Kerangka Konseptual Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik Terhadap Kecerdasan Emosional .....	38
3.2. Hipotesis Penelitian .....	39

**BAB 4 : MATERI DAN METODE PENELITIAN**

4.1.	Rancangan Penelitian .....	40
4.2.	Populasi dan Sampel Penelitian .....	
4.2.1.	Populasi .....	40
4.2.2.	Sampel .....	40
4.3.	Jenis dan Sumber Data .....	41
4.4.	Klasifikasi dan Definisi Operasional Variabel .....	
4.4.1.	Klasifikasi Variabel .....	42
4.4.2.	Definisi Operasional Variabel .....	42
4.4.2.1.	Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik .....	43
4.4.2.2.	Kepuasan Kerja .....	44
4.4.2.3.	Kecerdasan Emosional .....	44
4.4.2.4.	Kesamaan <i>Value</i> .....	45
4.4.2.5.	Kepercayaan .....	46
4.4.2.6.	Kekaguman .....	46
4.5.	Instrumen Penelitian .....	
4.5.1.	Uji Validitas .....	47
4.5.2.	Uji Reliabilitas .....	48
4.6.	Metode Analisis Data .....	48

**BAB 5 : ANALISIS HASIL PENELITIAN**

5.1.	Hasil Penyebaran Kuesioner .....	52
5.2.	Analisis dan Hasil Penelitian .....	53
5.2.1.	Karakteristik Responden .....	53
5.2.2.	Hasil Pengukuran Instrumen .....	54
5.2.3.	Pengujian Hipotesis .....	62
5.2.3.1.	Statistik Deskriptif .....	62
5.2.3.2.	Uji Hipotesis 1 .....	62
5.2.3.3.	Uji Hipotesis 2 .....	63
5.2.3.4.	Uji Hipotesis 3 .....	64
5.2.3.5.	Uji Hipotesis 4a .....	66
5.2.3.6.	Uji Hipotesis 4b .....	67
5.2.3.7.	Uji Hipotesis 5a .....	68
5.2.3.8.	Uji Hipotesis 5b .....	69
5.2.3.9.	Uji Hipotesis 6a .....	69
5.2.3.10.	Uji Hipotesis 6b .....	70
5.2.3.11.	Uji Hipotesis 7a .....	70
5.2.3.12.	Uji Hipotesis 7b .....	71

**BAB 6 : PEMBAHASAN**

6.1.	Pembahasan Data Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik .....	72
6.2.	Pembahasan Data Deskriptif Variabel Kesamaan <i>Value</i> .....	73
6.3.	Pembahasan Data Deskriptif Variabel Kepercayaan .....	73
6.4.	Pembahasan Data Deskriptif Variabel Rasa Kagum .....	73

6.5.	Pembahasan Data Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja .....	74
6.6.	Pembahasan Data Deskriptif Variabel Kecerdasan Emosional ...	74
6.7.	Pembahasan Hasil Analisis Penelitian .....	74
6.7.1.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Karyawan .....	75
6.7.2.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Karyawan.....	81
6.8.	Keterbatasan Penelitian .....	85

**BAB 7 : KESIMPULAN DAN SARAN**

7.1.	Kesimpulan .....	86
7.2.	Saran .....	88

**DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 5.1.	Hasil Penyebaran Kuesioner .....	53
Tabel 5.2.	Karakteristik Responden .....	54
Tabel 5.3.	Hasil Uji Validitas Instrumen Kepercayaan Guru dan Karyawan .....	57
Tabel 5.4.	Hasil Uji Validitas Instrumen Rasa Kagum Guru dan Karyawan .....	57
Tabel 5.5.	Hasil Uji Validitas Instrumen Kesamaan <i>Value</i> .....	58
Tabel 5.6.	Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja .....	59
Tabel 5.7.	Hasil Uji Validitas Instrumen Kecerdasan Emosional .....	60
Tabel 5.8.	Tabel Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	61
Tabel 5.9.	Statistik Deskriptif Variabel-Variabel Penelitian .....	62
Tabel 5.10.	Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik Terhadap Kesamaan <i>value</i> .....	63
Tabel 5.11.	Hasil Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik Terhadap Kepercayaan .....	64
Tabel 5.12.	Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik Terhadap Rasa Kagum .....	63
Tabel 5.13a.	Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik dan Variabel Intervening Terhadap Kepuasan Kerja .....	66
Tabel 5.13b.	Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik dan Variabel Intervening Terhadap Kecerdasan Emosional .....	68



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1.1a	Pengaruh Langsung dan Tidak Tangsung Kepemimpinan Transformasional yang Otentik terhadap Kepuasan Kerja dengan Variabel Intervening; Kesamaan <i>Value</i> , Kepercayaan dan Rasa Kagum .....	37
Gambar 3.1.1b	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional yang Otentik terhadap Kecerdasan Emosional dengan Variabel Intervening; Kesamaan <i>Value</i> , Kepercayaan dan Rasa Kagum.....	38
Gambar 6.1a.	Model Analisis Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik Terhadap Kepuasan Kerja .....	75
Gambar 6.1b.	Model Analisis Jalur Pengaruh kepemimpinan Transformasional Yang Otentik Terhadap Kecerdasan Emosional .....	81

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**
- Lampiran 2. Hasil Uji Regresi Linier Berganda**
- Lampiran 3. Statistik Deskriptif**
- Lampiran 4. Kuesioner Penelitian**

## BAB I PENDAHULUAN



### I.1. Latar Belakang

Dua dekade terakhir ini terdapat sebuah perkembangan yang cukup signifikan terhadap perkembangan teori kepemimpinan dan model-model kepemimpinan. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi *follower performance* lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional (House & Shamir, 1993; Lowe *et al.* 1996 dalam Jung & Avolio, 2000). Hal tersebut yang menyebabkan Bass & Avolio, 1993 (dalam Jung & Avolio, 2000) terdorong untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang kepemimpinan transformasional terhadap *performance*.

Penelitian yang dilakukan Bass & Steidlmeier (1998) menyatakan bahwa *Authentic Transformational Leadership* (kepemimpinan transformasional yang otentik) dilandasi oleh fondasi moral yang kuat. Hal senada juga pernah dikemukakan oleh Burns (1978 dikutip Bass & Steidlmeier, 1998). Kepemimpinan transformasional yang otentik terdiri dari empat komponen yakni ; *Idealized Influence (attributed or behavioral)*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration* (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993 dalam Bass & Steidlmeier, 1998 ). Sedangkan Shamir, House & Arthur (1993), Conger & Kanungo (1988) menyusun komponen kepemimpinan karismatik dengan keempat komponen tersebut di atas.

Pengikut kepemimpinan transformasional memihak dan mendukung cita-cita para pemimpin dan ingin meniru perilaku pemimpin tersebut. Jika

kepemimpinannya transformasional *idealized influence* dari pemimpin merupakan impian, keyakinan dan akan membentuk suatu standar yang tinggi dalam peniruan para pengikut. *Inspirational motivation* dari pemimpin akan menambah semangat para bawahan dalam menghadapi tantangan dan mampu memberikan arti dalam pencapaian tujuan organisasi. *Intellectual stimulation* dari pemimpin akan mampu memberikan keinginan besar dari bawahan untuk mengatasi permasalahan organisasi dan menjadikan para bawahan lebih kreatif. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional akan mampu memperlakukan para bawahan sebagai seorang individu dan memberikan *coaching, mentoring* dan kesempatan untuk berkembang (Bass, 1985 dikutip Bass & Steidlmeier, 1998). Lebih lanjut Bass menyatakan kepemimpinan transformasional yang otentik diberi ciri dengan tingginya nilai moral dan standar etika yang tinggi dari masing-masing dimensi di atas. Menurut Burns (1978 dikutip Robbins, 2003b : 69) kepemimpinan transformasional merupakan komponen pendorong kebijakan moral ketika mereka berikhtiar untuk mengubah sikap dan perilaku pengikut.

Kepemimpinan dalam sebuah lembaga yang bernaung dalam sebuah Departemen Agama merupakan fenomena yang menarik untuk diamati. Lembaga pendidikan setingkat SMU dalam Departemen Agama sering disebut dengan Madrasah Aliyah (MA). Kurikulum yang diberikan pada MA minimal 50% berasal dari pelajaran agama. Sedangkan sisanya berasal dari pelajaran umum. Minimal 50% dari kurikulum tersebut meliputi mata pelajaran aqidah, bahasa arab, fikih, tafsir, akhlak dan lain-lain. Kurikulum yang diajarkan tersebut penuh dengan ajaran nilai-nilai moral, terutama nilai agama. Nilai-nilai agama tersebut merupakan fondasi dari kecerdasan emosional (Agustian, 2003 : 15). Hal ini

berbeda dengan kurikulum dari DIKNAS, yang hanya sedikit saja memasukkan nilai moral agama sebagai sarana pembinaan mental para siswa yang diajarkan secara formal dibanding dengan kurikulum DEPAG.

Berdasarkan pendapat yang diajukan oleh Bass, 1985; Bass & Avolio 1993 (dalam Bass & Steidlmeier, 1998) bahwa jika gaya kepemimpinan suatu organisasi transformasional, maka memiliki ciri tingginya standar moral dan etika dari keempat komponen yang membentuk kepemimpinan transformasional yakni *Idealized Influence (attributed or behavioral)*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*.

Peran lembaga pendidikan yang bernaung dalam Departemen Agama sekarang ini sedang diuji. Hal ini ditunjukkan dengan semakin besarnya antusiasme masyarakat untuk memasukkan anaknya ke sekolah yang berbasis agama. Sehingga persepsi sekolah agama sebagai lembaga pendidikan kelas dua sekarang mulai sirna. Bahkan di beberapa daerah di kota Jombang, jumlah murid Madrasah Aliyah terhitung lebih banyak dari sekolah-sekolah umum. Hal ini merupakan sebuah peluang untuk menunjukkan kesiapan dan kemampuan sekolah-sekolah yang bernaung dalam Departemen Agama, seperti Madrasah Aliyah untuk menjawab kepercayaan masyarakat tersebut. Kehadiran sekolah-sekolah yang berbasis agama memang menjadi *trend* baru bagi masyarakat yang sedang mengalami transisi. Harapan terbesar para orang tua menyekolahkan anaknya di sekolah berbasis agama adalah untuk membentengi anak-anak mereka dari segala macam perilaku menyimpang seperti narkoba, pergaulan bebas dan kehidupan abnormal lainnya.

Nilai-nilai moral dalam sekolah-sekolah yang berbasis agama diajarkan untuk menyiapkan anak-anak dalam menghadapi permasalahan hidup yang semakin kompleks. Mereka tidak hanya dididik untuk mengasah intelektualitasnya saja, namun juga digembleng dengan ajaran-ajaran moral. Berbagai macam nilai moral yang merupakan warisan para nabi dan ulama-ulama terdahulu diajarkan dalam pembinaan mental para siswa. Nilai-nilai moral (*akhlak alkarimah*) itulah yang menjadi embrio dari salah satu kecerdasan, yang saat ini sedang menjadi pusat penelitian para ahli yang ingin meneliti tentang faktor penting yang mendukung kesuksesan para pemimpin, yakni kecerdasan emosional (Agustian, 2003 : 200). Sedangkan Goleman (2003 : 212) menemukan bahwa kecerdasan emosional merupakan *key success factor* bagi seseorang untuk sukses dalam kehidupan.

Peran pimpinan dalam suatu organisasi manapun sangat penting dan strategis. Menurut Goleman *et al.* (2004 : 8) pemimpin mempunyai daya maksimal untuk mempermainkan emosi setiap orang. Jika emosi orang-orang didorong ke arah antusiasme, kinerja akan meningkat. Jika emosi orang-orang didorong ke arah kebencian dan kecemasan, kinerja akan merosot. Artinya jika pemimpin menggerakkan emosi secara positif, ia akan memancing keluar sisi terbaik dari setiap orang.

Pemimpin dalam organisasi publik seperti Madrasah Aliyah (kepala sekolah), saat ini diuji untuk mewujudkan tujuan dari organisasi yang dipimpinnya. Para siswa tidak hanya diproses untuk pandai intelektualitasnya, namun juga harus pandai emosi dan hatinya. Para guru dan karyawan memiliki peran dalam mempengaruhi dan mengarahkan anak didiknya, karena mereka

berhubungan langsung dengan para siswa. Kepekaan dan kecerdasan emosional para guru dan karyawan diharapkan mampu meresap ke sanubari para siswa, sehingga timbul adanya peniruan dan membentuk standar yang tinggi bagi perilaku siswa. Kepekaan dan kecerdasan emosional para guru dan karyawan berasal dari kecerdasan emosional kepemimpinan transformasional yang otentik melalui *loop* terbuka sistem limbik (Goleman, Boyatzis dan McKee 2004 : 8).

Selanjutnya organisasi juga memiliki tanggung jawab moral untuk memenuhi keinginan dari para orang tua dan masyarakat, yang menghendaki adanya bekal anak didik untuk menghadapi semua bentuk perilaku menyimpang saat ini setelah adanya proses pendidikan dan pengajaran di sekolah yang berbasis agama. Harapan dan tantangan tersebut akan dapat terlewati dengan sukses apabila di sekolah tersebut memiliki team kerja yang terdiri atas guru dan karyawan yang puas. Kepuasan kerja akan sangat membantu menyukkseskan tantangan yang dihadapi oleh sekolah tersebut.

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat strategis untuk mencapai harapan para wali murid khususnya dan masyarakat pada umumnya, sekaligus mencapai tujuan dari sekolah yang dipimpinnya. Salah satu cara untuk mengembangkan organisasi yang dipimpinnya, yakni melalui pengembangan kepemimpinannya. Efektifitas kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah yang dipimpinnya dalam mencapai tujuannya. Untuk itu perlu diteliti lebih jauh tentang pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan kerja dan kecerdasan emosional guru dan karyawan Madrasah Aliyah di Jombang.

Penelitian yang dilakukan oleh Bass (1985), Conger & Kanungo (1988), mengajukan hipotesis bahwa kepemimpinan karismatik akan menghasilkan tingkat *performance* para pengikut yang lebih tinggi. Sedangkan dalam penelitian empirisnya Shamir *et al.* (1993) menemukan bahwa kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif terhadap *performance* dari pengikut dan kepuasan.

Penelitian terdahulu yang mendukung peran positif kesesuaian nilai dan kepercayaan terhadap proses kepemimpinan, misalnya Meglino *et al.* (1989) menemukan bahwa pengikut akan lebih puas dan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi ketika nilai personalnya sesuai dengan nilai yang dimiliki oleh pimpinan. Penelitian Meglino *et al.* tersebut didukung oleh hasil temuan Kirkpatrick & Locke (1996). Namun demikian, Podsakoff *et al.* (1990) mengatakan masih sedikit penelitian yang memasukkan kesamaan nilai antara pengikut dengan pimpinannya dan kepercayaan terhadap pimpinan sebagai variabel intervening.

Berdasarkan model asli yang diajukan oleh Bass (1985 dalam Jung & Avolio, 2000), kepercayaan dan kesamaan *value* merupakan variabel penting yang harus diperhatikan ketika meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional / karismatik terhadap *follower development & performance*. Selanjutnya Bass juga berpendapat bahwa para pemimpin transformasional memotivasi para pengikutnya dengan meningkatkan kesadaran para pengikut tentang pentingnya hasil dan nilai yang ingin diciptakan dari hasil tersebut dan dengan mentransformasikan nilai dari pengikut untuk mendukung tujuan kolektif demi tujuan bersama. Shamir *et al.* (1993) juga berpendapat bahwa kepercayaan pada pimpinan dan kesamaan



*value* antara pimpinan dengan pengikutnya merupakan *mediating aspects* yang penting dari teori kepemimpinan transformasional.

Variabel antara penting lain yang dimasukkan dalam penelitian ini adalah *reverence* (rasa kagum pada pimpinan). *Reverence* merupakan persepsi yang muncul dari pengikut bahwa pemimpinnya memiliki visi yang sangat luar biasa. Max Weber (1925/1968 dikutip Conger & Kanungo, 2000) menyatakan bahwa kepemimpinan karismatik merupakan kepemimpinan dimana pemimpin adalah orang yang luar biasa.

Dengan demikian dalam penelitian ini akan diteliti lebih lanjut pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan kerja dan kecerdasan emosional guru dan karyawan pada Madrasah Aliyah di Jombang dengan kesamaan *value*, kepercayaan pada pimpinan serta kekaguman sebagai variabel intervening.

## 1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kesamaan *value* guru dan karyawan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kepercayaan guru dan karyawan?
3. Apakah kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi rasa kagum guru dan karyawan?
- 4a. Apakah kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi secara langsung kepuasan kerja guru dan karyawan?

- 4b. Apakah kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi secara langsung kecerdasan emosional guru dan karyawan?
- 5a. Apakah kesamaan *value* mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan?
- 5b. Apakah kesamaan *value* mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan?
- 6a. Apakah kepercayaan pada pimpinan mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan?
- 6b. Apakah kepercayaan pada pimpinan mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan?
- 7a. Apakah rasa kagum mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan?
- 7b. Apakah rasa kagum mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan?

### **3.2. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kesamaan *value* guru dan karyawan.
2. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepercayaan guru dan karyawan.
3. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap rasa kagum guru dan karyawan.
- 4a. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan secara langsung.

- 4b. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kecerdasan emosional guru dan karyawan secara langsung.
- 5a. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kesamaan *value* terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan.
- 5b. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kesamaan *value* terhadap kecerdasan emosional guru dan karyawan.
- 6a. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kepercayaan terhadap kepuasan guru dan karyawan.
- 6b. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kepercayaan terhadap kecerdasan emosional guru dan karyawan.
- 7a. Menganalisis dan membuktikan pengaruh rasa kagum terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan.
- 7b. Menganalisis dan membuktikan pengaruh rasa kagum terhadap kepuasan kerja dan kecerdasan emosional guru dan karyawan

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah untuk:

1. Memberikan informasi dan pengetahuan kepada instansi terkait mengenai perilaku kepemimpinan transformasional yang otentik dari kepala sekolah Madrasah Aliyah terhadap kepuasan kerja dan kecerdasan emosional guru dan karyawan.
2. Memberikan pengetahuan pada pimpinan sekolah terutama kepala sekolah tentang efektifitas kepemimpinannya pada lembaga yang dipimpinnya.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan topik yang banyak dibicarakan dalam dekade ini. Karena banyaknya penelitian dan artikel maupun tulisan yang berhubungan dengan kepemimpinan, menyebabkan ambiguitas arti dari kepemimpinan itu sendiri (Janda, 1960 dikutip dari Yukl, 2002 : 2). Bahkan Burns (1995) pernah mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu topik yang paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Setelah melakukan studi yang komprehensif Stogdill (Yukl, 2002 : 2) mengatakan bahwa banyaknya definisi kepemimpinan sebanyak orang-orang yang berusaha untuk mendefinisikan konsep tersebut. Beberapa definisi yang terkait dengan penelitian ini seperti dikutip dari Yukl (2002 : 3);

*"Leadership is the ability of individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of organization ...."* (House et al. 1999).

(“Kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan pengikut untuk memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan kesuksesan organisasi ....” House dkk., 1999)

*"Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment which things can be accomplished"* (Richards & Engle, 1986)

(Kepemimpinan merupakan tentang mengungkapkan visi, mewujudkan nilai dan membentuk lingkungan yang dapat dibentuk” Rhicard & Engle, 1986)

Sebelum tahun 80-an definisi kepemimpinan menekankan sebuah proses yang rasional berdasarkan pendekatan logika. Sampai dengan tahun 80-an, beberapa konsep kepemimpinan mengenalkan pentingnya emosi sebagai salah satu dasar dari pengaruh. Berdasarkan pandangan ini, hanya emosional saja,

yakni aspek-aspek yang didasarkan pada nilai dari pengaruh kepemimpinan yang dapat mencapai hasil yang luar biasa dalam suatu group atau organisasi. Para pemimpin mengilhami para pengikut untuk mengorbankan kepentingan dirinya untuk hasil yang lebih tinggi.

### 2.1.1 Perkembangan Teori Kepemimpinan

Terdapat sekelompok pakar yang berpendapat bahwa konsep kepemimpinan merupakan faktor penting dalam kehidupan organisasi yang bisa mengatasi segala macam rintangan. Kelompok ini memandang kepemimpinan sebagai serangkaian kualitas pribadi yang didefinisikan secara jelas seperti visi, karisma, inteligensi, keuletan dan sebagainya yang dimiliki segelintir orang tertentu.

Namun demikian ada sekelompok pakar yang lain berpendapat bahwa kepemimpinan bukan merupakan serangkaian kualitas individual yang dimiliki seorang pemimpin, namun suatu fenomena relasional. Artinya seseorang tidak akan jadi pemimpin, jika tidak ada pengikutnya. Pemimpin akan kehilangan statusnya bila ditinggalkan pengikutnya. Berdasarkan perspektif ini, yang patut dipahami bukan saja kepemimpinan, namun juga "*followership*" (mengapa dan dalam situasi bagaimana orang bersedia dipimpin?)

Sebagian pendapat yang lain mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah *state of mind* (konstruk sosial dan psikologis imajiner) ketimbang realitas obyektif. Pendapat ini terutama dikemukakan oleh kalangan postmodernis. Mereka berpendapat bahwa "*Leaders are neither born nor developed, they are merely invented*" (Shield, 1999 dikutip dari Tjiptono &

Syakhroza, 1999). Dalam hal ini pemimpin yang efektif hanya berlaku selama atau setelah menunjukkan perilaku-perilaku tertentu yang dipersepsikan sebagai “*leader-like behaviors*”. Status sebagai pemimpin harus selalu konstan diproduksi dan diperkokoh. Dalam hal ini, tidak ada *natural-born* ataupun *objectively given leader*, yang ada hanyalah *socially-constructed leader* (Shield, 1999 dikutip dari Tjiptono & Syakhroza, 1999).

Yukl (2002 : 11-13) mengklasifikasikan beberapa teori dan penelitian empiris tentang kepemimpinan dalam lima pendekatan berikut. (1) *the trait approach*, (2) *the behavior approach*, (3) *the power-influenced approach*, (4) *the situational approach* dan (5) *the integrative approach*. Masing-masing pendekatan tersebut memiliki penekanan yang berbeda.

Pendekatan yang pertama, *the trait approach* menekankan atribut-atribut pemimpin, misalnya: *personality, motive, value dan skill*. Pendekatan ini berasumsi bahwa beberapa orang secara alami adalah pemimpin yang dianugerahi sifat-sifat tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain. Tjiptono & Syakhroza, 1999 dalam sebuah artikel mengklasifikasikan *the trait approach* sebagai teori sifat (*the right stuff*). Pandangan ini dikenal pula dengan istilah *the great man view*. Dalam perkembangannya teori kepemimpinan ini lebih menekankan pada aspek kepribadian ketimbang aspek fisik. Pendekatan ini berusaha mengidentifikasi kombinasi faktor psikologis yang dapat membedakan pemimpin dengan pengikut. Salah satu tipe pendekatan sifat kontemporer adalah pendekatan “*Emotional Intelligence atau EI*”.

*Behavior approach* digunakan untuk mengidentifikasi perilaku pemimpin yang efektif yang ditunjukkan dengan kemampuan pemimpin dalam mengelola

konflik, mengatasi tuntutan, mengambil kesempatan / peluang dan mengatasi hambatan yang menghadang. Untuk mengetahui beberapa kategori perilaku pemimpin yang efektif telah dimulai sejak tahun 50-an. Pioner yang meneliti tentang perilaku pemimpin yang efektif dilakukan oleh *Ohio State University* dan *the University of Michigan*. Penelitian yang dilaksanakan oleh *Ohio State University* telah menghasilkan dua kategori perilaku kepemimpinan, yakni *Consideration* dan *Initiating Structure* (Yukl, 2003 : 50). *Consideration* merupakan pemimpin berperilaku bersahabat dan mendukung, menunjukkan sifat perhatian terhadap pengikutnya dan memperhatikan kebutuhan mereka. *Initiating Structure* merupakan pemimpin mendefinisikan dan menyusun perannya dan peran dari bawahannya untuk mencapai tujuan formal organisasinya.

Sedangkan *the Michigan University* menemukan tiga perilaku kepemimpinan yang efektif yakni *task-oriented behavior*, *relations-oriented behavior* dan *participative leadership* (Likert, 1961, 1967 dikutip dari Yukl, 2002 : 53). *Task-oriented Behavior* berarti yang dikategorikan pemimpin yang efektif tidak akan menghabiskan waktunya dan usahanya untuk melakukan hal yang sama dengan para bawahannya. *Relations-oriented Behavior* berarti pemimpin yang efektif merupakan pemimpin yang peduli dengan hubungan manusiawi. *Participative Leadership*, mengidentifikasi pemimpin yang efektif lebih suka menggunakan supervisi kelompok daripada mengontrol tiap bawahan sendiri-sendiri.

*Power-Influenced approach* menekankan pada proses yang saling mempengaruhi antara pemimpin dengan pihak-pihak lain. Penelitian tentang

*power-influenced approach* mempunyai perspektif yang terpusat pada pemimpin (*leader-centered*) dengan asumsi yang implisit bahwa hubungan sebab akibat (*causality*) mempunyai arah tunggal (pemimpin bertindak dan para pengikut bereaksi). Dalam hal ini melihat efektivitas pemimpin dalam kaitannya dengan jumlah dan jenis kekuasaan yang dipunyai seorang pemimpin dan dalam menggunakan kekuasaannya.

*Situational approach* menekankan pada pentingnya faktor-faktor yang saling berhubungan yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Dalam era kepemimpinan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Pendekatan situasional menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung pada faktor-faktor situasi, bawahan, tugas dan variabel lingkungan lainnya. Dengan kata lain, kepemimpinan yang efektif tidak didasarkan pada pemilikan *right stuff* atau *right style* namun lebih pada kemampuan menilai lingkungan sehingga dapat memutuskan perilaku kepemimpinan yang paling tepat untuk situasi yang dihadapi.

*Integrative approach* merupakan pendekatan yang memasukkan 2 atau lebih tipe variabel kepemimpinan pada penelitian yang sama. Sedangkan dalam Yukl (2002 : 13) memasukkan kepemimpinan transformasional/karismatik termasuk *integrative approach*.

## **2.2. Kepemimpinan Transformasional**

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasikan oleh Burns (1978, dikutip dari Yukl, 1994 : 296) dari penelitian deskriptif



mengenai pemimpin-pemimpin politik. Selanjutnya Burns menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan dan kebencian.

Dalam hirarki kebutuhan Maslow (1954 dikutip Yukl, 1994 : 296), maka para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada tingkatan yang lebih tinggi. Para pengikut dinaikkan dari “diri sehari-hari” ke ‘diri yang lebih baik” mereka. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organisasi pada jenis posisi apa saja. Dapat menyangkut orang-orang yang mempengaruhi teman-teman sejawatnya dan para atasan dan juga para bawahan.

Menurut Bass (1985; Yukl 1994 : 297) tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka merasa termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan oleh mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) Mendorong mereka untuk mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri.

### 2.2.1. Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Karismatik

Salah satu dari isu penting para ahli kepemimpinan adalah penggunaan istilah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan karismatik sama dan saling menggantikan. Beberapa ahli menganggap sama secara esensial, sedangkan ahli yang lain melihat keduanya sebagai suatu yang berbeda tetapi saling melengkapi. Walaupun diantara para ahli berpendapat bahwa dua jenis kepemimpinan tersebut sebagai suatu proses yang berbeda, tapi masih tetap ada perbedaan pendapat tentang apakah mungkin menggunakan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan karismatik dalam waktu yang bersamaan (Yukl, 1999 dalam Yukl, 2002 : 260). Sedangkan menurut Bass & Steidlmeier, 1998 menyatakan bahwa kedua jenis kepemimpinan tersebut dapat saling menggantikan.

Salah satu sumber perbedaan kedua teori kepemimpinan tersebut adalah penekanan pada atribut karisma dan identifikasi individu. Inti dari karisma adalah persepsi yang luar biasa dari para pengikut yang tergantung pada pemimpin untuk memberikan petunjuk dan inspirasi. Atribut karisma lebih condong pada pendapat Conger dan Kanungo (1999) daripada pendapat Shamir *et al.* (1993). Bass (1985 dalam Yukl, 2002 : 261) berpendapat bahwa karisma merupakan komponen penting dalam kepemimpinan transformasional, tapi dia juga berpendapat bahwa seorang pemimpin dapat dianggap karismatik tapi tidak transformasional. Inti dari kepemimpinan transformasional akan memberikan inspirasi, mengembangkan dan memberdayakan pengikutnya.

Beberapa perilaku kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan karismatik sama, tetapi ada beberapa perbedaan penting. Pemimpin

transformatif akan lebih memberdayakan pengikut dan membuat pengikut sedikit sekali tergantung pada pemimpin, seperti mendelegasikan kekuasaan pada individu, mengembangkan kemampuan para pengikut dan percaya diri, membuat *self-managed teams* (gugus kendali mutu), menyediakan akses langsung pada informasi-informasi yang sensitif, mengurangi kontrol yang tidak perlu, dan membangun budaya yang kuat untuk mendukung pemberdayaan. Sedangkan para pemimpin karismatik akan lebih berfokus pada usaha untuk meningkatkan kompetensi yang luar biasa, seperti kesan manajemen, membatasi informasi, perilaku yang di luar kewajaran dan mengambil resiko pribadi.

Perbedaan yang lain menurut Bass, para pemimpin transformatif dapat ditemukan pada beberapa organisasi di suatu level tertentu, dan kepemimpinan ini relevan pada semua kondisi (Bass, 1996, 1997 dalam Yukl, 2002 : 261). Sedangkan para pemimpin karismatik jarang sekali dijumpai, dan mereka muncul pada kondisi tertentu saja (Bass, 1985; Bayer, 1999; Shamir & Howell, 1999 dalam Yukl, 2002 : 261).

### **2.2.2. Kepemimpinan Transformatif yang Otentik**

Awal istilah kepemimpinan transformatif yang otentik bermula dari kritikan tajam tentang kedudukan moralitas dalam kepemimpinan transformatif, terutama oleh para liberalis, "*grass root*" theorist, dan para konsultan pengembangan organisasi. Bass dan Steidlmeier (1998) menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif yang sesungguhnya harus dibangun dari dasar / fondasi moral. Hal senada juga dikemukakan oleh Burn (1978 dalam Bass

dan Steidlmeier 1998), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik harus bersandar pada dasar nilai yang sah (*legitimate value*).

Menurut (Bass, 1985, 1998, Bass & Avolio, 1993) kepemimpinan transformasional yang otentik mengandung empat komponen yakni:

- (1) *Idealized Influence*,
- (2) *Inspirational Motivation*
- (3) *Intellectual stimulation*
- (4) *Individualized Consideration*.

Shamir, House dan Arthur (1993), Conger & Kanungo (1988) meletakkan komponen yang sama pada kategori *charismatic leadership* (kepemimpinan karismatik). Para pengikut memihak pada aspirasi para pemimpin-pemimpin karismatik dan berusaha untuk menyamai para pemimpin tersebut.

*Idealized influence* dari pemimpin adalah memimpikan, yakin dan membentuk standar yang tinggi usaha penyamaannya. *Inspirational motivation* akan menjadi bekal para pengikut dalam menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan. *Intellectual stimulation* dari kepemimpinan transformasional membantu para pengikut untuk menjawab asumsi dan untuk membangkitkan solusi yang lebih kreatif terhadap masalah-masalah yang dihadapi. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu dan mendampingi, memonitor dan menumbuhkan peluang. Kepemimpinan transformasional yang otentik akan ditandai dengan standar moral dan etika yang tinggi dari masing-masing komponen di atas.

Bass (dalam Bass dan Steidlmeier, 1998) memberi ciri kepada pemimpin yang menjalankan “Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik” sebagai berikut :

*“Leaders are authentically transformational when they increase awareness of what is right, good, important, and beautiful, when they help to evaluate followers’ needs for achievement and self-actualization, when they foster in followers higher moral maturity, and when they move followers to go beyond their self-interests for the good of their group, organization or society”.*

(“Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika mereka membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan group, organisasi, maupun masyarakat”)

Literatur tentang kepemimpinan transformasional yang otentik terkait dengan literatur yang telah ada sejak masa lampau yang berhubungan dengan karakter moral dan kebaikan, seperti ditunjukkan oleh ajaran Sokrates dan Confusius. Dengan demikian terdapat hubungan yang sangat erat kepemimpinan transformasional yang otentik dengan pendidikan di bawah naungan Departemen Agama yang penuh nuansa keagamaan ditunjukkan dengan mata pelajaran yang memasukkan ajaran moral agama dan kebaikan. Ajaran-ajaran moral ini merupakan fondasi dari kecerdasan emosioanal (Agustian, 2003 : 50)

Irfan (2004) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional di Madrasah yang berbasis pondok pesantren modern memiliki nilai yang tinggi pada 4 komponen yang membentuk kepemimpinan transformasional. Hakim (2003) juga menemukan hal yang serupa untuk lembaga-lembaga keagamaan yang berlokasi di daerah Solo. Hal ini berarti sama dengan pendapat Bass (1985)

bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik ditandai dengan tingginya nilai dari keempat komponen yang membentuk kepemimpinan transformasional yang otentik dan kepemimpinan karismatik.

### 2.3. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel *intervening* yakni; kesamaan *value* antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan (*Value Congruence*), kepercayaan guru dan karyawan kepada kepala sekolah (*Trust*) dan kekaguman guru dan karyawan kepada kepala sekolah (*Reverence*).

Ketiga variabel tersebut dijadikan variabel antara / *intervening* berdasarkan pendapat Meglino (1989), Kirk Patrick dan Locke (1996), Podsakoff *et al.* (1990), Bass (1985) original model, Shamir *et al.* (1993) yang menyatakan bahwa *trust* dan *value congruence* memiliki peran positif dalam proses kepemimpinan. Sedangkan Max Weber menyatakan pentingnya peran *reverence* (kekaguman) dalam proses kepemimpinan terutama kepemimpinan transformasional yang otentik / karismatik.

#### 2.3.1. Kesamaan *Value*

Nilai merupakan keyakinan-keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan-akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial daripada suatu modus perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan (Robbins, 2004 : 82).

Nilai mengandung suatu unsur pertimbangan dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik atau diinginkan. Nilai mempunyai atribut baik atribut isi maupun intensitas. Atribut isi mengatakan bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir eksistensi adalah penting. Atribut intensitas melakukan spesifikasi seberapa pentingkah itu. Bila kita peringkat nilai-nilai seorang individu menurut intensitasnya, kita peroleh sistem nilai orang itu. Semua kita mempunyai hirarki nilai yang membentuk sistem nilai kita. Umumnya nilai mempengaruhi sikap dan perilaku (Robbins, 2004 : 83).

Topik tentang *value* bersama yang dimiliki oleh para pekerja, supervisor, dalam suatu budaya dari suatu organisasi telah diteliti oleh beberapa peneliti dalam bidang organisasi, yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara tingkat kesesuaian nilai dan *performance* dari beberapa tingkat dalam organisasi. Misalnya, Chatman (1991) menyatakan bahwa kesesuaian nilai antara para pengikut dan budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dengan tingkat komitmen para pengikut. Meglino *et al.* (1989) menjelaskan pengaruh positif *value congruence* terhadap *outcome individual*. Mereka menyatakan bahwa individu dengan nilai individu yang sama berusaha untuk membagi berbagai aspek tertentu dan kesamaan tersebut akan membantu adanya komunikasi yang lancar.

Kepemimpinan transformasional mengarahkan motivasi para pengikut dengan cara mendorong mereka untuk mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dari tindakan dan tujuan mereka melebihi dan melampaui kepuasan diri sendiri (Avolio dan Bass, 1995). Ketika nilai para pengikut sesuai dengan nilai

dari pemimpin transformasional, mereka diharapkan mengubah motivasinya dari berfokus pada kepentingan sendiri pada kepentingan bersama dari suatu group atau organisasi tersebut. Dengan menunjukkan dan mengartikulasi visi yang diinginkan, para pemimpin karismatik dapat mempengaruhi pandangan para pengikut terhadap peran positif mereka dalam pencapaian visi / misi, dan menggerakkan tingkat komitmen yang lebih tinggi menuju tujuan organisasi tersebut.

Melalui komunikasi dan artikulasi efektif suatu visi yang diinginkan dari para pemimpin yang transformasional, para pengikut diharapkan menerima dan menginternalisasi nilai personal dan visinya dari pemimpin (Avolio & Bass, 1988). Bahkan, Klein dan House (1995) menyatakan bahwa jika para pengikut memegang nilai-nilai yang sesuai dengan pemimpinnya, dampak pemimpin karismatik terhadap usaha pengikut dan *performance* akan meningkat sepanjang waktu.

Shamir (1995) juga mengatakan bahwa pengaruh dari visi pemimpin akan memiliki kekuatan ketika sesuai dengan nilai personal dari para pengikut. Sehingga dalam penelitian ini diduga bahwa kepemimpinan transformasional akan memiliki pengaruh yang positif terhadap tingkat penerimaan pemimpin – kesesuaian nilai pengikut, dan bahwa tingginya kesesuaian nilai akan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan para pengikut.

### 2.3.2. Kepercayaan

Kepercayaan pada pimpinan merupakan suatu harapan positif bahwa seorang pemimpin tidak akan bertindak secara oportunistik (Robbins, 2004 : 71).



Harapan positif dalam hal ini mengandaikan pengenalan dan keakraban dengan pihak lain. Kepercayaan adalah suatu proses ketergantungan-historis didasarkan pada sampel-sampel pengalaman yang relevan namun terbatas.

Istilah secara oportunistik merujuk pada risiko dan kerentanan yang inheren dalam setiap hubungan kepercayaan. Kepercayaan mencakup hal yang membuat seseorang rentan seperti ketika, misalnya, kita menyingkapkan informasi intim atau bersandar pada janji-janji lain. Karena sifat ini juga, kepercayaan memberikan peluang bagi kekecewaan atau membawa keuntungan. Namun kepercayaan tidak mengandung risiko dari dirinya sendiri, sebaliknya itu merupakan satu keinginan untuk mengambil risiko.

Kepercayaan para bawahan terhadap pemimpin merupakan salah satu variabel penting yang dapat menjadi variabel antara dari efektivitas kepemimpinan transformasional (Podsakoff *et al.* 1990; Yukl, 1998). Sebagai contoh, Yukl (1998) menyatakan komitmen dari pengikut terhadap visi yang dimiliki oleh pemimpin tergantung pada kapabilitas dari pemimpin untuk membangun kepercayaan pada para pengikutnya. Lebih lanjut Podsakoff (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) secara tidak langsung, dimediasi oleh tingkat kepercayaan para pengikut terhadap pemimpin tersebut.

Para pengikut harus memiliki kepercayaan terhadap pemimpin transformasional, dimana dalam kondisi yang terus mengalami perubahan, dapat mengakibatkan tingginya tingkat ketidakpastian, kegelisahan, frustrasi dan ketakutan (Kotter, 1996). Tingginya tingkat kepercayaan diantara para pengikut terhadap pemimpin transformasional akan memungkinkan para pemimpin

transformatif dan para pengikutnya untuk terus melakukan usaha dan untuk menghadapi rintangan yang menghadang.

Para pemimpin transformasional dapat meningkatkan kepercayaan para pengikutnya dengan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan para bawahan, menepati perjanjian, menunjukkan kemampuan dan ketekunan untuk mencapai visinya, bersedia berkorban untuk kebaikan organisasi atau group (Kirkpatrick & Locke, 1996). Avolio & Bass (1995) berpendapat bahwa untuk meningkatkan kepercayaan para pengikut dengan cara pemimpin transformasional sering memberdayakan dan memberikan semangat kepada para bawahan untuk membuat keputusan sendiri. Dengan menunjukkan sebagai panutan (*a role model*) dan menunjukkan penghargaan terhadap para bawahan, pemimpin transformasional juga bisa lebih dikagumi, dihargai dan dipercaya sepanjang waktu (Bass & Avolio, 1990).

Shamir *et al.* (1993) menyatakan bahwa model peran dari pemimpin karismatik memberikan contoh yang dapat ditiru oleh para pengikut sehingga para pengikut dapat meniru kesuksesan para pemimpin, nilai-nilai yang dimiliki oleh pemimpin dan keyakinannya. Jika proses peniruan ini membuahkan hasil, para pengikut akan memiliki kepercayaan terhadap para pemimpin mereka.

### 2.3.3. Kekaguman

Seorang pakar sosiologi Max Weber (1925/1968 dikutip dari Conger, *et al.* 2000) menyatakan bahwa dasar ketertarikan pengikut terhadap kepemimpinan karismatik adalah adanya sebuah persepsi bahwa pemimpin tersebut adalah orang yang luar biasa. Dia mengatakan:

*“The charismatic leader is set apart from ordinary men and treated as endowed with supranatural, superhuman, or at least ...exceptional power and qualities ... (which) are not accessible to the ordinary person but are regarded as of divine or as exemplary, and on the basis of them the individual concerned is treated as a leader (Weber, 1968)”*.

(“Pemimpin karismatik merupakan seseorang yang dianugerahi dengan kekuatan supranatural, manusia super, atau paling tidak ... kekuatan lebih yang tidak dimiliki oleh orang kebanyakan tetapi dianggap sebagai tauladan dan diperlakukan sebagai seorang pemimpin, Weber, 1968”)

Persepsi yang muncul dalam pikiran para pengikut yang berupa rasa kagum / kekaguman (reverence) akan dapat mendukung terciptanya suatu rasa menghargai. Sehingga dengan adanya kekaguman tersebut akan dapat memperkuat dan mendukung visi inspirasional dari pemimpin dan menyakini bahwa visi tersebut mempunyai makna yang luar biasa. Selama menjalankan visinya, pemimpin karismatik akan bertindak sebagai *role model* yang memberikan contoh pada para pengikut. Rasa kagum tersebut akan menjadi latar belakang peniruan pengikut, jika berhasil kepuasan pengikut akan timbul.

#### **2.4. Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Pada Pimpinan**

Dalam sebuah organisasi publik seperti lembaga pendidikan yang berlatar belakang agama seperti Madrasah Aliyah, output yang dihasilkan adalah berupa para lulusan yang memiliki kemampuan kognitif, afektif dan psikomotorik. Sebagaimana tercantum dalam kurikulum nasional yang terefleksi dalam KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi), maka diharapkan para calon lulusan memiliki kemampuan dalam kognitif yang berupa kecerdasan intelektual namun juga harus cerdas secara emosional. Hal ini perlu ditekankan karena berdasarkan sebuah penelitian, keberhasilan dan kesuksesan dari orang-orang yang mencapai puncak karirnya lebih dari 60% dipengaruhi oleh kecerdasan emosionalnya.

Dalam penelitian ini ingin melihat bagaimana proses kepemimpinan transformasional yang otentik mampu menjadi *prototipe* para pengikut untuk meniru dan mengikuti nilai-nilai dan moral yang menjadi landasan dan fondasi yang mengakar dalam kepemimpinan transformasional yang otentik. Nilai-nilai moral memiliki hubungan yang sangat erat dengan kecerdasan emosional (Agustian, 2002; Fagan, 1996; Rokeach, 1973).

Disamping kecerdasan emosional, efektifitas kepemimpinan transformasional yang otentik dapat dievaluasi dengan kepuasan para pengikutnya. Telah banyak penelitian yang melihat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan bawahan, misalnya *subordinates' satisfaction* (Hater & Bass, 1988), *Followers' performance & Satisfaction* (Shamir, 1993), *follower's satisfaction & trust* (Podsakoff et al., 1996; Pillai et al., 1999; Barling et al. 2000; Conger & Kanungo, 2000), *Quality, Quantity & satisfaction* (Jung & Avolio, 2000).

#### **2.4.1. Kecerdasan Emosional**

Definisi yang luas tentang kecerdasan emosional yakni kemampuan untuk memonitor perasaan dan emosi dirinya dan orang lain untuk membedakan antara keduanya, dan menggunakan informasi tersebut untuk mengarahkan pikiran dan tindakan seseorang (Salovey & Mayer, 1990). Definisi ini menekankan pada sejumlah perbedaan tetapi saling terkait. Kecerdasan emosional itu sendiri dapat dikonsep secara relatif sebagai suatu kesadaran individu terhadap emosinya sendiri dan kemampuan untuk mengekspresikan emosi-emosi tersebut, untuk persepsi-persepsi individual dan kesadaran dari emosi-emosi tersebut

diekspresikan oleh pihak lain, untuk pengaturan emosi baik untuk diri sendiri atau orang lain, dan untuk menggunakan emosi tersebut.

Goleman (1995, 1998) berpendapat bahwa keseimbangan dan manajemen emosi kita akan menentukan seberapa cerdas kita akan bertindak dan seberapa sukses kita dalam hidup. Model yang dikemukakan oleh Goleman (1995) tentang kecerdasan emosional sangat luas. Dia berpendapat bahwa sebagian besar kemampuan manusia termasuk dalam konsepsi kecerdasan emosional, yakni ; frustrasi, toleransi, menunda kegembiraan, motivasi, bersemangat, tekun, mengontrol gerak hati, pengaturan suasana hati, empati, penyesuaian diri dengan orang lain, pengharapan dan optimis.

Komponen yang termasuk dalam variabel kecerdasan emosional ada 7 (Yong, 2003). Tujuh komponen tersebut diukur dengan "*The Yong EQ Inventory*", yakni kuisioner self-report yang terdiri atas 28 item yang mengukur 7 dimensi dari kecerdasan emosional. Ketujuh dimensi tersebut dipilih berdasarkan studi literatur dari konsep *EQ Inventory*, misalnya Bar-on dan Parker (2000), Salovey dkk (1995).

Ketujuh dimensi tersebut meliputi : *Intrapersonal skills*, yakni keahlian seperti kemampuan mengenali emosinya sendiri dan membentuk model diri sendiri yang akurat dan realistis, serta mampu menggunakan model tersebut untuk dioperasikan secara efektif dalam kehidupan. *Interpersonal skills*, meliputi kemampuan untuk memahami orang lain, apa motivasi mereka, bagaimana mereka bekerja, bagaimana bekerjasama dengan mereka. *Assertive*, memberikan estimasi terhadap kemampuan terhadap individu untuk mengungkapkan keinginan, pendapat, perasaan dan keyakinan secara langsung, jujur dengan cara-

cara yang wajar. *Contentment in life*, bekerja dengan kepuasan individual dan kebahagiaan dengan hidup. *Reselience*, menunjukkan kemampuan individu untuk bangkit dari kekecewaan, belajar dari kegagalan, dan terus maju, gigih dalam menghadapi kesusahan (kemalangan). *Self-esteem*, menunjukkan perasaan berharga, percaya diri, dan menghormati diri sendiri. Seorang individu dengan self-esteem yang tinggi menganggap memiliki perasaan berharga atas dirinya sendiri. *Self-actualization*, mengukur prestasi potensial individu, tingkat dimana individu percaya bahwa mereka telah merealisasikan potensinya.

#### **A. Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional**

Menurut Goleman, Boyatzis dan McKee (2004 : 3) para pemimpin besar membangkitkan semangat dan menginspirasi pengikut melalui cara kerja mereka yang melibatkan emosi. Dalam organisasi modern, peran pemimpin yang mampu mengembangkan kecerdasan emosionalnya akan menjadikannya seorang pemimpin yang efektif. Peran pemimpin untuk menggerakkan emosi kolektif ke arah yang positif dan menyingkirkan “kabut asap” yang terbentuk oleh emosi-emosi beracun sangat besar. Hal tersebut dapat terjadi karena, di dalam setiap kelompok orang, pemimpin memiliki daya maksimal untuk mempermainkan emosi setiap orang. Jika orang-orang didorong ke arah antusiasme, kinerja akan meningkat, jika orang-orang didorong ke arah kebencian dan kecemasan, kinerja akan merosot. Efek ini disebut Goleman dkk. sebagai *Resonance* –sumber sifat-sifat positif yang mampu menggerakkan orang untuk mengeluarkan upaya terbaiknya.

Alasan mengapa sikap seorang pemimpin sangat penting-bukan saja apa yang dilakukannya tetapi bagaimana ia melakukannya-terletak pada rancang bangun otak manusia : apa yang disebut oleh para ilmuwan sebagai sifat *loop* terbuka sistem limbik, atau pusat emosi kita. Sistem *loop* terbuka banyak tergantung pada sumber luar untuk mengatur dirinya.

Para ilmuwan menggambarkan *loop* terbuka sebagai “pengaturan limbik antar pribadi”, di mana satu orang mengirim tanda yang dapat mengubah kadar hormon, fungsi jantung dan pembuluh darah, irama tidur, bahkan sistem kekebalan tubuh orang lain.

*Loop* terbuka merupakan bagian nyata dari kehidupan kita, namun biasanya kita tidak melihat proses itu sendiri. Para ilmuwan telah menangkap penyelarasan emosi ini di dalam laboratorium percobaan dengan mengukur fisiologi tubuh-misalnya denyut jantung-dari dua orang ketika mereka sedang terlibat dalam percakapan yang menyenangkan. Ketika percakapan dimulai, masing-masing tubuh mereka beroperasi pada irama yang berbeda. Tetapi diakhir percakapan selama lima belas menit, profil fisiologis mereka menunjukkan kesamaan yang menakjubkan-ini adalah fenomena yang disebut pencerminan (*mirroring*). Penyelarasan terjadi dengan sangat kuat dan sangat cepat dalam suatu konflik, ketika kemarahan dan sakit hati saling menggema, tetapi juga terjadi selama interaksi yang menyenangkan meskipun lebih samar.

Penyelerasan hampir tidak terjadi selama diskusi yang secara emosional bersifat netral. Para peneliti berungkali melihat bagaimana emosi yang menyebar dengan cara seperti itu, tanpa bisa dihindarkan, manakala orang-orang saling berdekatan bahkan jika kontaknya tanpa disertai kata-kata. Misalnya, jika tiga

orang asing duduk saling berhadapan tanpa berbincang-bincang selama satu atau dua menit, maka orang yang bisa mengungkapkan emosinya akan menularkan suasana hatinya kepada kedua orang lainnya-tanpa ia mengungkapkan sepatah katapun. Hal yang sama dapat terjadi di kantor, kelas, atau ruang tertentu di dalam suatu kelompok tertentu pula, dimana mereka dapat saling “menangkap” perasaan masing-masing, saling berbagi sesuatu mulai dari cemburu dan iri hati sampai derita atau euforia. Semakin kompak kelompoknya, akan semakin kuat penularan suasana hati, riwayat emosi, dan bahkan isu-isu yang bisa menimbulkan perasaan yang kuat.

Keterkaitan yang berkelanjutan dari *loop* terbuka sistem limbik di antara anggota suatu kelompok akan menciptakan semacam sup emosi, di mana setiap orang akan memberikan bumbunya sendiri ke dalam campuran. Tetapi pemimpinlah yang akan memberikan bumbu terkuat. Mengapa? Karena realita yang sudah lama berlangsung dalam organisasi: Setiap orang mengamati sang bos. Pemimpin biasanya lebih banyak bicara dibandingkan orang-orang lainnya, dan apa yang dikatakannya didengarkan dengan lebih cermat. Selain itu, pemimpinlah yang biasanya berbicara terlebih dulu tentang suatu subyek, dan ketika orang lain berkomentar, seringkali komentar mereka hanya mengacu pada apa yang telah dikatakan oleh pemimpin dan bukan pada komentar orang-orang lain.

#### **A. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik Dengan Kecerdasan Emosional**

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaitkan antara kepemimpinan transformasional dengan kecerdasan emosional. Barling, Slater dan Kalloway (2001), menemukan bahwa pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi



akan lebih memilih gaya kepemimpinan transformasional. Hasil temuan tersebut sesuai dengan pernyataan Goleman (1998). Palmer dkk. (2000) meneliti hubungan antara kecerdasan emosional dengan kepemimpinan yang efektif.

Yong (2003) menyatakan bahwa “para manajer dan pemimpin, secara khusus membutuhkan kecerdasan emosional yang tinggi karena mereka mewakili organisasi kepada publik, mereka berinteraksi dengan banyak orang didalam dan diluar organisasi dan mereka membentuk moral karyawan”. Para pemimpin dengan empatinya mampu memahami kebutuhan para bawahannya dan memberikan *feedback* kepada mereka” dikutip dari Goleman (1995).

Penelitian tentang hubungan antara kecerdasan emosional dengan kepemimpinan telah banyak dilakukan. Goleman (1998) berpendapat bahwa kecerdasan emosional merupakan prasyarat bagi kepemimpinan yang sukses, dan dia menyatakan pula bahwa ada beberapa alasan mengapa individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan lebih suka menggunakan kepemimpinan transformasional. *Pertama*, para pemimpin yang tahu dan dapat mengelola emosinya sendiri dan para pemimpin yang menjalankan kontrol diri dan menunda kepuasan dan mampu menjalankan peran sebagai model bagi para pengikut, dengan demikian menambah kepercayaan para pengikut dan mereka akan menghormati para pemimpinnya. Hal tersebut sesuai dengan esensi dari *idealized influence*. *Kedua*, dengan penekanan pada pemahaman emosi orang lain, para pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan mampu meningkatkan harapan para pengikut, suatu tanda dari *inspirational motivation*. *Ketiga*, komponen utama *individualized consideration* adalah kemampuan untuk memahami kebutuhan-kebutuhan para pengikut dan bergaul dengan mereka

secara selaras. Dengan menekankan pada empati dan kemampuan untuk mengelola hubungan yang positif, para pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan menunjukkan *individualized consideration*. Sedangkan peneliti lain yang mengkaitkan antara kecerdasan emosional dengan kepemimpinan antara lain ; Bass (1985, 1998), Barling dkk. (2000), Gill & Frost (2000), Palmer dkk. (2000), Morand (2001).

Penelitian-penelitian terdahulu tersebut menjustifikasi pentingnya seorang pemimpin untuk memiliki kecerdasan emosional yang tinggi sehingga mampu memberikan *satisfied outcome* bagi organisasi. *Outcome* bagi tiap organisasi berbeda-beda. Namun yang menjadi ruang lingkup kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan pengikut untuk memberikan kontribusi bagi organisasi (House et al., 1999). Artinya bahwa dalam proses kepemimpinan diharapkan terjadi adanya perubahan sikap sehingga mampu mencapai *outcome* yang diinginkan organisasi tersebut. Dengan bahasa yang lain Bass & Steidlmeier (1998) menyatakan "*Transformational leaders set example to be emulated by their follower*".

Goleman (2003 : 212) menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan *key success factor* bagi seorang pemimpin dan bagi individu dalam kehidupan. Organisasi pendidikan bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini tentunya tidak hanya cerdas secara intelektual, namun yang lebih penting dari itu, cerdas secara emosional serta cerdas spiritual bagi anak didiknya.

#### 2.4.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi para pegawai tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai suatu yang penting melalui hasil kerjanya (Luthans, 1997 dikutip dari Koemiati, 2001). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerjanya. Setiap organisasi harus memonitor kepuasan kerja, karena hal itu akan mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah organisasi vital lainnya.

Tingkat kepuasan kerja karyawan pada organisasi publik dan organisasi swasta berbeda. Rainey, 1979 (Koemiati, 2001) menemukan bahwa karyawan pada organisasi publik menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan organisasi swasta. Selain karena upah, faktor lainnya adalah struktur yang kaku, formalisasi, intervensi politik, atau perbedaan-perbedaan unik lainnya antara organisasi swasta dan organisasi publik. Pada organisasi swasta, upah, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan kesempatan karir karyawan sangat diperhatikan. Mereka merasa dihargai dan merasa puas akan kebijakan organisasi.

Teori yang berkembang saat ini menyatakan bahwa kepemimpinan karismatik menambah kepuasan terhadap pemimpinnya melalui ketetapan tentang arti penting dari tujuan pemimpin, perilaku pemimpin sebagai tauladan, dan pendekatan empowerment dari pemimpin (Bass, 1985; Conger dan Kanungo, 1987; Shamir, *et al.*, 1993). Dalam penelitian ini, kepuasan pada pimpinan

dimoderatori oleh *trust*, *value congruence* dan *reverence* sebagai faktor yang memperkuat dan memperlemah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan bawahan terhadap pimpinan dan terhadap kecerdasan emosional.

## BAB 3

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Seorang pemimpin akan mempengaruhi para bawahan dengan tujuan mencapai tujuan organisasi. Tiap organisasi memiliki berbagai macam tujuan yang menjadi acuan tingkat keberhasilan organisasi tersebut. Diantara tujuan-tujuan tersebut, yang sering menjadi acuan tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kepuasan bawahan, kinerja karyawan, kepercayaan bawahan, kualitas dan kuantitas output.

Banyak penelitian yang dilakukan menyangkut peran kepemimpinan dengan *followers' effects*, misalnya peran kepemimpinan terhadap *subordinates' satisfaction* (Hater dan Bass, 1988), *Followers' performance and Satisfaction* (Shamir, 1993), *follower satisfaction and trust* (Podsakoff *et al.*, 1996; Pillai *et al.*, 1999; Barling *et al.*, 2000; Conger dan Kanungo, 2000), *Quality, Quantity and satisfaction* (Jung dan Avolio, 2000), *Extra Effort's follower* (Hakim, 2003).

Karena adanya sebuah kelebihan dari kepemimpinan transformasional, sebagai salah satu perilaku pemimpin yang efektif, maka saat ini terdapat penelitian yang ingin mengungkap beberapa faktor yang mempengaruhi seseorang untuk menjalankan kepemimpinan transformasional. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Avolio dan Gibbons, 1988; Zacharatos *et al.*, tentang bagaimana mengembangkan kepemimpinan transformasional, Sosik dan Megerian (1999) tentang hubungan antara kecerdasan emosional dengan kepemimpinan yang efektif, Turning dan Barling (2000) tentang *moral development* (pengembangan

moral) sebagai faktor yang mempengaruhi penggunaan kepemimpinan transformasional.

Barling *et al.* (2000) melakukan penelitian untuk mengetahui hubungan *Emotional Intelligence* (kecerdasan emosional) dengan perilaku para pemimpin untuk menggunakan kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Barling *et al.* (2000) tersebut menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki hubungan yang erat dengan tiga aspek dari kepemimpinan transformasional yakni; *idealized influence, inspirational motivation & individualized consideration*.

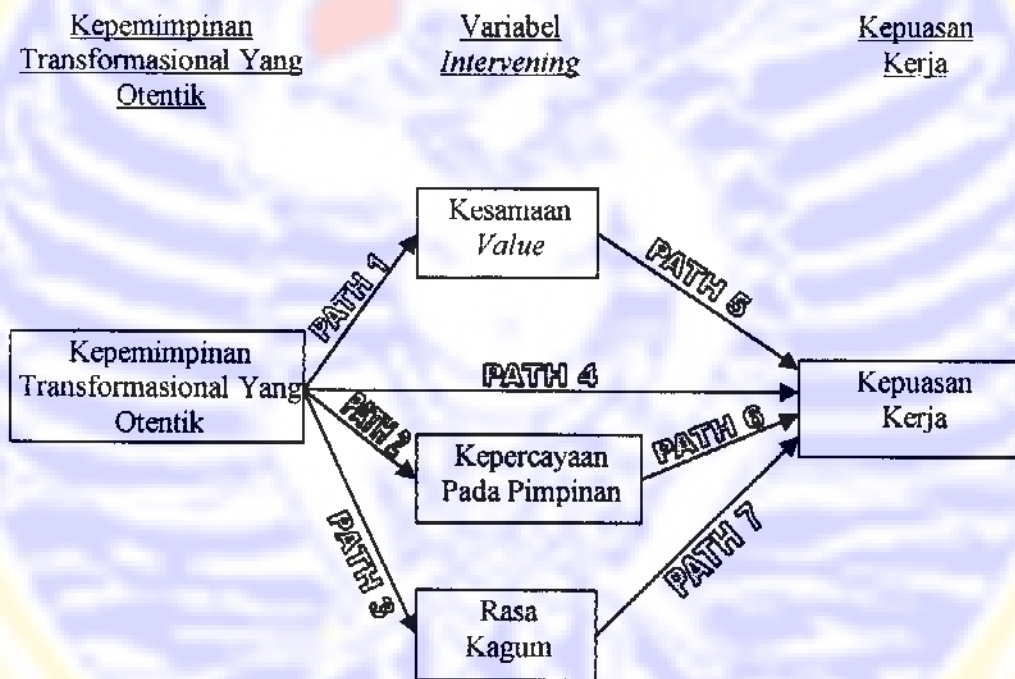
Hasil temuan Barling *et al.* (2000) didukung oleh hasil temuan Palmer *et al.* (2000) yang menemukan bahwa kecerdasan emosional terkait dengan beberapa komponen yang ada dalam kepemimpinan transformasional yang dianggap sebagai komponen-komponen penting dalam kepemimpinan yang efektif. Hal senada juga pernah diteliti oleh Cooper dan Sawaf (1997), Goleman (1998a) dan Ryback (1998) yang menyatakan bahwa skill dari kepemimpinan yang efektif saat ini tergantung pada kemampuan untuk memahami emosi dan kemampuan yang terkait dengan kecerdasan emosional.

Sedangkan menurut Bass (1985, dikutip dari Bass dan Steidlmeier, 1998) menyatakan bahwa dalam kepemimpinan transformasional/karismatik, para pengikut memihak dan mendukung cita-cita para pemimpin karismatik dan ingin meniru perilaku pemimpin tersebut.

Pemimpin memiliki peran yang kuat untuk mempengaruhi emosi para bawahan (Goleman, Boyatzis dan McKee, 2004 : 8). Dalam setiap kelompok, pemimpin memiliki daya maksimal untuk mempermainkan emosi setiap orang.

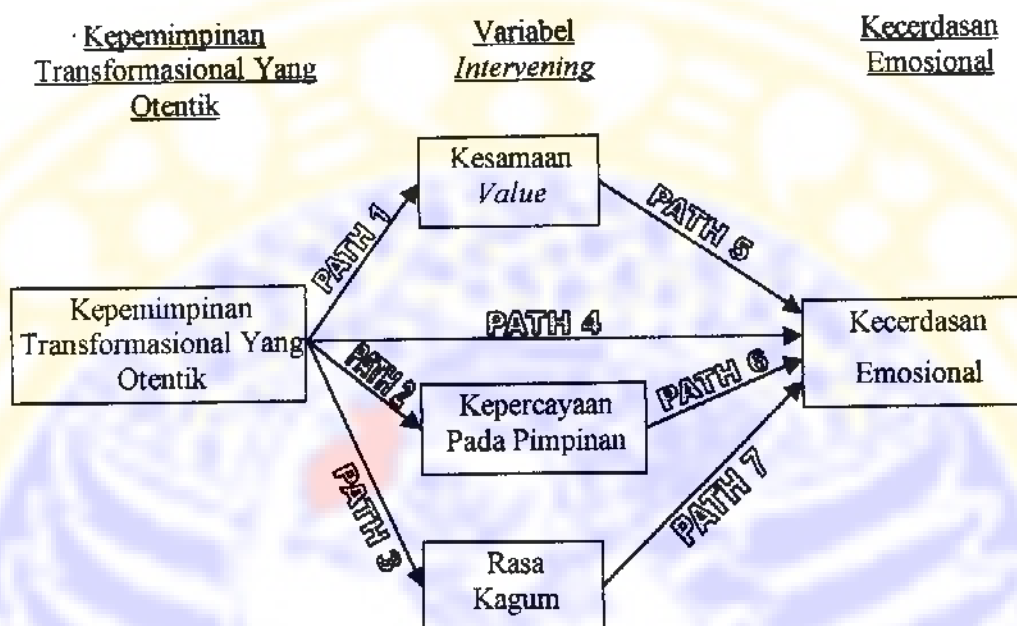
Jika emosi orang-orang didorong ke arah antusiasme, kinerja akan meningkat; jika orang-orang didorong ke arah kebencian dan kecemasan, kinerja akan merosot. Efek ini yang disebut dengan *resonance* (resonansi). Dalam istilah fungsi otak, resonansi berarti pusat emosi orang-orang berada dalam keadaan selaras secara emosional. Berdasarkan pemahaman tersebut, maka peneliti membuat model konseptual seperti berikut;

### 3.1.1a. Skema kerangka konseptual pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan kerja



Gambar3.1.1a. Pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan kerja dengan variabel *intervening*; kesamaan value, Kepercayaan dan rasa kagum

### 3.1.1b. Skema kerangka konseptual pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kecerdasan emosional



Gambar 3.1.1b. Pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kecerdasan emosional dengan variabel *intervening*; kesamaan *value*, Kepercayaan dan rasa kagum

Penelitian ini terdiri atas tiga variabel, yakni variabel bebas, variabel *intervening* dan variabel terikat. Variabel bebas diwakili oleh kepemimpinan transformasional yang otentik (*ATL*). Sedangkan variabel *intervening* yang memediasi antara kepemimpinan transformasional yang otentik dengan kepuasan dan kecerdasan emosional bawahan terdiri atas kesamaan nilai (*Val. Cong*), Kepercayaan pada pimpinan (*Trust*) dan perasaan kagum pada pimpinan (*Rev.*). Variabel terikat dalam penelitian ini terdiri atas kepuasan pada pimpinan (*Satisfac.*) dan kecerdasan emosional para bawahan (*EQ*).



### 3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian teori yang dikemukakan dalam bab sebelumnya, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- Hipotesis 1 : Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kesamaan *value* para guru dan karyawan.
- Hipotesis 2 : Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kepercayaan para guru dan karyawan pada kepala sekolah.
- Hipotesis 3 : Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi rasa kagum para guru dan karyawan.
- Hipotesis 4a : Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi secara langsung kepuasan kerja guru dan karyawan
- Hipotesis 4b : Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi secara langsung kecerdasan emosional guru dan karyawan
- Hipotesis 5a : Kesamaan *value* mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan
- Hipotesis 5b : Kesamaan *value* mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan.
- Hipotesis 6a : Kepercayaan pada pimpinan mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan.
- Hipotesis 6b : Kepercayaan pada pimpinan mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan.
- Hipotesis 7a : Rasa kagum mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan.
- Hipotesis 7b : Rasa kagum mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan

## BAB 4

### MATERI DAN METODE PENELITIAN

#### 4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yakni berusaha menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah ditentukan. Oleh karena itu, penelitian ini termasuk *explanatory research* (Singarimbun & Effendi, 1995 : 5).

#### 4.2. Populasi dan Sampel Penelitian

##### 4.2.1. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas ; obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari selanjutnya dititik kesimpulannya (sugiyono, 2002 : 72). Populasi dalam penelitian ini adalah para guru dan karyawan Madrasah Aliyah di Jombang. Jumlah populasi adalah 2.521 orang yang terdiri atas guru agama maupun guru mata pelajaran umum serta karyawan Madrasah Aliyah di Jombang.

##### 4.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel penelitian yang diambil dalam penelitian ini adalah guru dan karyawan Madrasah Aliyah (MA) yang bernaung dalam Departemen Agama di Kabupaten Jombang-Jawa Timur. Para guru dan karyawan ditanya tentang persepsi mereka terhadap kepemimpinan kepala sekolahnya. Teknik sampling

yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive random sampling*, yakni teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Sampel terdiri atas dua Madrasah Aliyah Negeri (MAN) dan empat Madrasah Aliyah Swasta (MAS).

Besarnya sampel dalam penelitian ini ditetapkan dengan menggunakan tabel penentuan sampel yang dikembangkan oleh *Isaac dan Michael* (Sugiyono, 2002 : 79-81). Dengan tingkat kesalahan 10% dengan populasi 2.521 guru dan karyawan, maka ditetapkan jumlah karyawan yang diambil sampel sebesar 250 orang.

Roscoe (1975 dikutip dari Koemiati, 2001) mengatakan bahwa ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah telah mencukupi untuk digunakan dalam semua penelitian. Sedangkan menurut Hair dkk (1992) ukuran sampel minimum yang tepat dalam penelitian adalah minimum 100 responden. Berdasarkan pendapat tersebut, maka jumlah yang akan diambil dalam penelitian ini telah mencukupi yakni sebanyak 250 orang.

#### 4.3. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari subyek penelitian melalui kuisioner. Variabel kepemimpinan transformasional yang otentik, kepercayaan pada pimpinan, kesamaan *value* antara pimpinan dan bawahan, kekaguman, kepuasan bawahan dan kecerdasan emosional bawahan bersumber dari respon langsung para guru dan karyawan MA di Jombang.

#### 4.4. Klasifikasi dan Definisi Operasional Variabel

##### 4.4.1. Klasifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan dan hipotesis penelitian yang diajukan, maka variabel yang akan dianalisis diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Variabel independen :

Kepemimpinan transformasional yang otentik ( $X_1$ ) yang dicerminkan dalam empat komponen, yaitu; *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation*, *Individualized consideration*

2. Variabel dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini terdiri atas;

$Y_1$  = Kepuasan kerja

$Y_2$  = Kecerdasan Emosional

3. *Variabel intervening*, yaitu variabel antara yang memediasi antara variabel independen dengan variabel dependen, terdiri atas ;

$X_2$  = *Value congruence* (kesamaan *value*)

$X_3$  = *Trust* (kepercayaan)

$X_4$  = *Reverence* (rasa kagum)

##### 4.4.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dari masing-masing konsep yang diteliti berdasarkan masalah dan kajian teori yang telah dikemukakan, maka masing-masing definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah :

#### 4.4.2.1. Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik

Kepemimpinan transformasional yang otentik merupakan perilaku pemimpin untuk mempengaruhi para pengikut melalui transformasi *value / moral* sehingga para pengikut merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin mereka, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka.

Kepemimpinan transformasional yang otentik dicerminkan dalam empat komponen yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.

- a. *Idealized influence* merupakan suatu perilaku seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan cara menanamkan rasa bangga dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat pada pemimpin tersebut (Instrumen kepemimpinan transformasional yang otentik item pertanyaan 1-10).
- b. *Inspirational motivation* merupakan suatu perilaku seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan cara memberikan motivasi sehingga mampu mendorong mereka menyelesaikan tugas-tugasnya (Instrumen kepemimpinan transformasional yang otentik item pertanyaan 11-17).
- c. *Intellectual stimulation* merupakan perilaku seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dari perspektif yang baru (Instrumen kepemimpinan transformasional yang otentik item pertanyaan 18-27).
- d. *Individualized consideration* merupakan perilaku seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikut dengan cara memberi perhatian atas kondisi

para pengikut (Instrumen kepemimpinan transformasional yang otentik item pertanyaan 28-37).

#### 4.4.2.2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana seorang individu memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja dicerminkan dalam komponen pekerjaan yang secara mental menantang (*mentally chalinging*), imbalan yang pantas (*equitable reward*), promosi (*promotion*), supervisi (*supervisor*), kondisi kerja yang mendukung (*supportive working conditions*), rekan kerja yang mendukung (*supportive colleagues*).

#### 4.4.2.3. Kecerdasan emosional

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk memonitor perasaan dan emosi dirinya dan orang lain serta untuk membedakan antara keduanya, dan menggunakan informasi tersebut untuk mengarahkan pikiran dan tindakan seseorang. Kecerdasan emosional diukur melalui evaluasi menyeluruh terhadap aspek-aspek:

- a. *Intrapersonal skills*, yakni kemampuan untuk mengenali emosinya sendiri, membentuk model diri sendiri yang akurat dan realistis, dan mampu menggunakan model tersebut untuk diimplementasikan secara efektif dalam kehidupan (Instrumen kecerdasan emosional item pertanyaan 1-3).

- b. *Interpersonal skills* meliputi kemampuan untuk memahami orang lain, apa motivasi mereka, bagaimana mereka bekerja, bagaimana bekerjasama dengan mereka (Instrumen kecerdasan emosional item pertanyaan 4-6).
- c. *Assertive* merupakan kemampuan individu untuk mengungkapkan keinginan, pendapat, perasaan dan keyakinan secara langsung, jujur dengan cara-cara yang wajar (Instrumen kecerdasan emosional item pertanyaan 7-9).
- d. *Contentment in life* kemampuan individu untuk menikmati tugas dan hidup (Instrumen kecerdasan emosional item pertanyaan 10-11).
- e. *Reselience* menunjukkan kemampuan individu untuk bangkit dari kekecewaan, belajar dari kegagalan, dan terus maju, gigih dalam menghadapi kesusahan (Instrumen kecerdasan emosional item pertanyaan 12-14).
- f. *Self-esteem* merupakan kemampuan individu menghargai dirinya sehingga memiliki perasaan berharga, percaya diri, dan menghormati diri sendiri (Instrumen kecerdasan emosional item pertanyaan 15-16).
- g. *Self-actualization* merupakan kemampuan individu untuk mengukur prestasi potensial individu, tingkat dimana individu percaya bahwa mereka telah merealisasikan potensinya (Instrumen kecerdasan emosional item pertanyaan 17-19).

#### 4.4.2.4. Kesamaan *Value* (*value congruence*)

Merupakan kesamaan keyakinan-keyakinan dasar mengenai apa yang benar, apa yang seharusnya dan tidak seharusnya yang diinginkan antara

pemimpin dan pengikutnya seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan lain-lain. Indikator kesamaan *value* adalah (1) pimpinan mempunyai nilai moral agama yang sangat baik, (2) nasihatnya membuat tenteram hati orang yang mendengarnya, (3) pengikut memiliki nilai moral agama yang dilakukan pimpinan, (4) pengikut ingin menjadikan pimpinan sebagai panutan, (5) nilai moral yang dijalankan oleh pemimpin mengilhami kehidupan pengikut.

#### **4.4.2.5. Kepercayaan (*trust*)**

Kepercayaan pada pimpinan merupakan suatu harapan positif bahwa seorang pemimpin tidak akan bertindak secara oportunistik dan akan mendorong organisasi pada kondisi yang lebih baik. Indikator kepercayaan pada pimpinan meliputi (1) kepercayaan pengikut bahwa pimpinan tidak akan mengambil keuntungan dari keputusan yang diambil, (2) pengikut percaya bahwa kebijakan yang diambil akan baik bagi organisasi, (3) ada perasaan aman pengikut jika ada pimpinan.

#### **4.4.2.6. Kekaguman (*reverence*)**

Merupakan persepsi yang muncul dalam pikiran para pengikut berupa rasa kagum / kekaguman akan sesuatu yang dapat mendukung terciptanya suatu rasa menghargai pada pimpinan. Rasa kagum pada pimpinan memiliki indikator; (1) pengikut menganggap pemimpinnya sangat terhormat, (2) pengikut sangat menghargai pribadi pemimpinnya, (3) pengikut mengagumi pemimpinnya.



#### 4.5. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat kuisioner siap pakai, yakni *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1985). MLQ digunakan untuk mengukur perilaku kepemimpinan transformasional yang otentik. Variabel lain, yakni variabel intervening (kesamaan *value*, kepercayaan dan kekaguman) akan dikembangkan suatu instrumen untuk mengukurnya, demikian juga variabel kecerdasan emosional. Sedangkan kepuasan kerja bawahan akan digunakan instrumen yang telah teruji yakni MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) dengan memodifikasi *wording*. Oleh karena itu, tiap-tiap instrumen tersebut perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Semua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk *cross check* dan tanggapan masing-masing pertanyaan diukur dengan menggunakan skala *Likert* dengan: Angka 1 = sangat tidak setuju, angka 2 = tidak setuju, angka 3 = ragu-ragu, angka 4 = setuju dan angka 5 = sangat setuju.

##### 4.5.1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji homogenitas item pertanyaan per variabel. Sebenarnya validitas (*validity*, kesahihan) berkaitan dengan permasalahan “Apakah instrumen yang dimaksudkan untuk mengukur sesuatu itu memang dapat mengukur secara tepat sesuatu yang akan diukur tersebut”. Secara singkat dapat dikatakan bahwa validitas alat penelitian mempersoalkan apakah alat itu dapat mengukur apa yang akan diukur. Uji signifikansi dihitung dengan membandingkan nilai probabilitas masing-masing korelasi pada taraf signifikansi 5%.

#### 4.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan kriteria tingkat kemantapan atau konsistensi suatu alat ukur (kuesioner). Suatu kuesioner dikatakan mantap bila dalam mengukur sesuatu secara berulang kali memberikan hasil yang sama dengan catatan bahwa kondisi saat pengukuran tidak berubah. Dalam uji reliabilitas, peneliti menggunakan metode konsistensi internal dengan teknik *Cronbach's Alpha*. Nilai Alpha antara 0,8 sampai 1,0 dikategorikan reliabilitas baik, nilai alpha antara 0,60 sampai 0,79 dikategorikan reliabilitas diterima, dan nilai kurang dari 0,60 dikategorikan realibilitas kurang baik (Sekaran, 1992 dikutip dari Koemiati, 2001). Untuk proses penghitungan peneliti menggunakan program statistik SPSS for Windows Release 10.0.

#### 4.6. Metode Analisis Data

Untuk menguji hipotesis, metode analisa data yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Yang bertujuan untuk menguji pengaruh langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) variabel kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan pada pimpinan dan kecerdasan emosional dengan variabel intervening ; kesamaan nilai antara pimpinan dan para siswa aliyah, kepercayaan pada pimpinan dan kekaguman pada pimpinan.

Agar Analisis jalur (*Path Analysis*) dapat memberikan hasil yang konsisten, maka diperlukan langkah-langkah sebagai berikut :

**Langkah Pertama**, merancang model berdasarkan konsep dan teori.

**Langkah Kedua**, pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi. Asumsi yang melandasi analisis path adalah :

1. Di dalam model analisis path, hubungan antar variabel adalah linier dan aditif.
2. Hanya model rekursif dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran kausal ke satu arah. Sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis path.
3. Variabel endogen minimal dalam skala ukur interval.
4. Observasi variabel diukur tanpa kesalahan (Instrumen pengukuran valid dan reliabel).
5. Model yang dianalisis dispesifikasikan (didentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

**Langkah Ketiga**, pendugaan parameter atau perhitungan koefisien path. Didalam analisis path, disamping ada pengaruh langsung juga terdapat pengaruh tidak langsung dan pengaruh total.

**Langkah Keempat**, pemeriksaan validitas model. Terdapat dua indikator validitas model di dalam analisis path, yaitu koefisien determinasi total dan teori trimming.

- Koefisien determinasi total merupakan total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model di ukur dengan :  $R_m^2 = 1 - p_{e1}^2 p_{e2}^2 \dots p_{en}^2$

Dimana :

$R_m^2$  = Koefisien Determinasi Total

$p_{ei}^2$  = Pengaruh error ; Pengaruh Error ( $p_{ei}$ ) =  $\sqrt{1 - R_i^2}$

- **Teori Trimming**, merupakan uji validitas koefisien path pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan pada regresi yakni

menggunakan nilai p (probabilitas) dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial.

**Langkah Kelima**, langkah terakhir di dalam analisis path adalah melakukan interpretasi hasil analisis. Pertama dengan memperhatikan hasil validitas model. Untuk data ilustrasi, diperoleh informasi besarnya koefisien determinasi total dan lintasan pengaruh yang signifikan. Kedua, menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen (Solimun, 2002 : 44).

Bentuk persamaan dalam penelitian ini :

Berdasarkan skema kerangka konseptual 3.1.1a. Pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan kerja, terdapat 4 variabel dependen, sehingga dalam penelitian ini terdapat 4 analisis regresi linier yang harus dilakukan, yakni;

$$(1) \text{Val. Cong.} = \alpha_0 + \alpha_1 \text{ATL} + \epsilon_1$$

$$(2) \text{Trust} = \beta_0 + \beta_1 \text{ATL} + \epsilon_2$$

$$(3) \text{Rev.} = \gamma_0 + \gamma_1 \text{ATL} + \epsilon_3$$

$$(4) \text{Satisfac.} = \delta_0 + \delta_1 \text{ATL} + \delta_2 \text{Val. Cong.} + \delta_3 \text{Trust} + \delta_4 \text{Rev.} + \epsilon_4$$

Atau kalau sudah dibakukan :

$$(1) Z_{\text{Val. Cong.}} = P_1 Z_{\text{ATL}} + \epsilon_1$$

$$(2) Z_{\text{Trust}} = P_2 Z_{\text{ATL}} + \epsilon_2$$

$$(3) Z_{\text{Rev.}} = P_3 Z_{\text{ATL}} + \epsilon_3$$

$$(4) Z_{\text{Satisfac.}} = P_4 \text{ATL} + P_5 Z_{\text{Val. Cong.}} + P_6 Z_{\text{Trust}} + P_7 Z_{\text{Rev.}} + \epsilon_4$$

Berdasarkan skema kerangka konseptual 3.1.1b. Pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kecerdasan emosional, terdapat 4 variabel dependen, sehingga dalam penelitian ini juga terdapat 4 analisis regresi linier yang harus dilakukan, yakni;

$$(1) \text{ Val. Cong.} = \alpha_0 + \alpha_1 \text{ ATL} + \varepsilon_1$$

$$(2) \text{ Trust} = \beta_0 + \beta_1 \text{ ATL} + \varepsilon_2$$

$$(3) \text{ Rev.} = \gamma_0 + \gamma_1 \text{ ATL} + \varepsilon_3$$

$$(4) \text{ EQ.} = \delta_0 + \delta_1 \text{ ATL} + \delta_2 \text{ Val. Cong.} + \delta_3 \text{ Trust} + \delta_4 \text{ Rev.} + \varepsilon_4$$

Atau kalau sudah dibakukan :

$$(1) Z_{\text{Val. Cong.}} = P_1 Z_{\text{ATL}} + \varepsilon_1$$

$$(2) Z_{\text{Trust}} = P_2 Z_{\text{ATL}} + \varepsilon_2$$

$$(3) Z_{\text{Rev.}} = P_3 Z_{\text{ATL}} + \varepsilon_3$$

$$(4) Z_{\text{EQ.}} = P_4 \text{ ATL} + P_5 Z_{\text{Val. Cong.}} + P_6 Z_{\text{Trust}} + P_7 Z_{\text{Rev.}} + \varepsilon_4$$

Dimana :

ATL. = *Authentic Transformational Leadership*  
(Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik)

Val. Cong. = *Value Congruence* (Kesamaan *value*)

Trust = *Trust* (Kepercayaan pada pimpinan)

Rev. = *Reverence* (Kekaguman pada pimpinan)

Satisfac. = *Satisfaction* (kepuasan kerja bawahan)

EQ. = *Emotional Quotient* (Kecerdasan emosional bawahan)

$\varepsilon_i$  = Error

**BAB 5****ANALISIS HASIL PENELITIAN****5.1. Hasil Penyebaran Kuesioner**

Kuesioner yang didistribusikan pada 260 responden. Kuesioner disebar di 6 (enam) Madrasah Aliyah di Jombang. Keenam Madrasah Aliyah tersebut terdiri atas 4 Madrasah Aliyah Swasta (MAS) dan 2 Madrasah Aliyah Negeri (MAN) yakni; Madrasah Aliyah Mambaul Ulum Corogo (40 responden), Madrasah Aliyah Ghozaliyah Sumbermulyo (30 responden), Madrasah Aliyah Muhajirin Janti (40 responden), Madrasah Aliyah Hasyim Asyari Jogoroto (40 responden), Madrasah Aliyah Negeri Denanyar (50 responden), Madrasah Aliyah Negeri Tambak Beras (50 responden).

Pada tabel 5.1. diketahui bahwa kuesioner yang kembali sebanyak 255 (*response rate* 98%), yaitu Madrasah Aliyah Mambaul Ulum Corogo (38 kuesioner), Madrasah Aliyah Ghozaliyah Sumbermulyo (28 kuesioner), Madrasah Aliyah Muhajirin Janti (39 kuesioner), Madrasah Aliyah Hasyim Asyari Jogoroto (40 kuesioner), Madrasah Aliyah Negeri Denanyar (50 kuesioner), Madrasah Aliyah Negeri Tambak Beras (50 kuesioner). Sejumlah 255 kuesioner yang kembali tersebut, diputuskan 250 kuesioner yang digunakan dalam penelitian. Lima (5) kuesioner yang kembali sisanya tidak lengkap pengisiannya sehingga tidak digunakan dalam analisis.

**Tabel 5.1. Hasil Penyebaran Kuesioner**

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	260
Kuesioner yang kembali	255
<i>Response rate</i>	98%
Kuesioner yang tidak kembali	5
Kuesioner yang kembali tetapi pengisiannya tidak lengkap	5
Total kuesioner yang layak dianalisis	250

Sumber: Data primer diolah

## 5.2. Analisis dan Hasil Penelitian

Pada sub bab ini, akan membahas hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan kerja dan kecerdasan emosional guru dan karyawan pada Madrasah Aliyah di Jombang. Pembahasan dimulai dari karakteristik responden, pengukuran validitas dan reliabilitas dan hasil pengujian hipotesis.

### 5.2.1. Karakteristik Responden

Gambaran umum responden yang menjadi subyek penelitian ditunjukkan pada tabel 5.2. Karakteristik responden meliputi; usia, jenis kelamin, pendidikan, jabatan, status kepegawaian dan masa kerja. Tabel 5.2. menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah usia berkisar antara 30 sampai dengan 35 tahun yaitu sebanyak 65 orang (26%), pria sebanyak 174 orang (70%), pendidikan S1 sebanyak 191 (76%), mayoritas guru sebanyak 219 (88%), berstatus pegawai negeri sebanyak 131 (52%) dan masa kerjanya berkisar antara 5 sampai 9 tahun sebanyak 80 (32%)

**Tabel 5.2. Karakteristik Responden**

Karakteristik	Kategori	Jumlah	%
Usia	18-23	7	3%
	24-29	39	16%
	30-35	65	26%
	36-41	57	23%
	42-47	31	12%
	48-53	26	10%
	54-59	15	6%
	60-65	6	2%
	66-71	4	2%
	Jumlah	250	100%
Jenis Kelamin	Pria	174	70%
	Wanita	76	30%
	Jumlah	250	100%
Pendidikan	SMP/ sederajat	3	1%
	SMU/ sederajat	32	13%
	D3	20	8%
	S1	191	76%
	S2	4	2%
	Jumlah	250	100%
Jabatan	Guru	219	88%
	Karyawan	31	12%
	Jumlah	250	100%
Status Kepegawaian	PNS	131	52%
	Swasta	119	48%
	Jumlah	250	100%
Masa Kerja	0-4	73	29.2%
	5-9	80	32%
	10-14	44	17.6%
	15-19	31	12.4%
	20-24	13	5.2%
	25-29	1	0.4%
	30-34	6	2.4%
	35-39	2	0.8%
	Jumlah	250	100%

Sumber: Data diolah

### 5.2.2. Hasil Pengukuran Instrumen

Penelitian ini menggunakan beberapa variabel penelitian. Pertama, Kepemimpinan transformasional yang otentik yang dicerminkan 4 komponen yakni; *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan



*individualized consideration*. Kepemimpinan transformasional yang otentik diukur dengan instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dikembangkan oleh Bass & Avolio (1995) dengan modifikasi.

Variabel berikutnya adalah variabel *intervening*, terdiri atas; kesamaan *value* (*value congruence*), kepercayaan (*trust*), dan kekaguman (*reverence*) guru dan karyawan. Variabel terikatnya terdiri atas kecerdasan emosional dan kepuasan kerja guru dan karyawan. Variabel kepuasan kerja diukur dengan instrumen *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dengan modifikasi *wording*. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, agar memenuhi kriteria valid dan reliabel, maka terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data. Hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel, apabila dalam pengumpulan data digunakan instrumen yang valid dan reliabel (Sugiyono, 2002 halaman 110).

#### A. Uji Validitas

Validitas merupakan taraf sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur melakukan fungsinya atau mengukur apa yang seharusnya diukur, artinya apakah instrumen yang dimaksudkan untuk mengukur sesuatu itu memang dapat mengukur secara tepat sesuatu yang akan diukur tersebut. Uji validitas akan mengetahui butir-butir pertanyaan yang perlu atau tidaknya direvisi. Revisi dilakukan dengan cara menghilangkan butir-butir pertanyaan yang tidak signifikan. Uji validitas atas butir-butir pertanyaan dalam kuisioner yang akan disebar dilakukan pada 30 responden. Butir-butir pertanyaan yang tidak

signifikan pada taraf 5% dan 1% setelah dilakukan uji validitas akan direvisi (Ghozali, 2001 halaman137).

### **A.1. Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik**

Kepemimpinan transformasional yang otentik dicerminkan oleh empat komponen. Keempat komponen tersebut meliputi; *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Total pertanyaan instrumen kepemimpinan transformasional yang otentik terdiri atas 37 butir pertanyaan.

Berdasarkan hasil uji validitas dalam lampiran menunjukkan bahwa terdapat 10 item pertanyaan yang tidak valid yakni Q52, Q57, Q70, Q73, Q75, Q77, Q79, Q80, Q84 dan Q86, sedangkan 27 item pertanyaan yang lain valid. Item pertanyaan yang tidak valid selanjutnya direvisi. Terdapat 6 item pertanyaan yang valid pada taraf signifikansi 5% yakni Q56, Q64, Q65, Q67, Q69 dan Q71, sedangkan 21 item pertanyaan sisanya valid pada taraf signifikansi 1%.

### **A.2. Variabel *Intervening***

Variabel *intervening* merupakan variabel yang menghubungkan antara variabel bebas dan variabel terikatnya. Keberadaa variabel *intervening* akan dapat menyimpulkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya, apakah hubungannya langsung atau tidak langsung, ataukah memiliki hubungan keduanya. Variabel *intervening* dalam penelitian ini terdiri atas kesamaan *value* (*Value Congruence*), kepercayaan (*Trust*) dan kekaguman (*Reverence*). Sebelum instrumen digunakan, masing-masing instrumen dalam variabel *intervening*

tersebut di uji validitas pada 30 responden. Instrumen yang tidak valid akan direvisi.

### A.2.1. Kepercayaan

Instrumen kepercayaan guru dan karyawan terdiri atas 3 butir pertanyaan. Hasil uji validitas pada tabel 5.3. menunjukkan semua butir pertanyaan valid pada taraf signifikansi 1%.

**Tabel 5.3. Hasil Uji Validitas Instrumen Kepercayaan Guru dan Karyawan**

**Correlations**

	TRUST		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Q21	.865**	.000	30
Q22	.786**	.000	30
Q23	.827**	.000	30
TRUST	1.000		30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data diolah lampiran uji validitas dan reliabilitas

### A.2.2. Rasa Kagum

Instrumen rasa kagum guru dan karyawan pada kepala sekolah terdiri atas 3 butir pertanyaan. Hasil uji validitas pada tabel 5.4. menunjukkan semua butir pertanyaan valid pada taraf signifikansi 1%.

**Tabel 5.4. Tabel Hasil Uji Validitas Instrumen Rasa Kagum Guru dan Karyawan**

**Correlations**

	REVERENC		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Q24	.822**	.000	30
Q25	.888**	.000	30
Q26	.762**	.000	30
REVERENC	1.000		30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data diolah lampiran uji validitas reliabilitas

### A.2.3. Kesamaan *Value*

Instrumen kesamaan *value* guru dan karyawan terdiri atas 5 butir pertanyaan. Uji validitas pada tabel 5.5. menunjukkan kelima butir pertanyaan valid pada taraf signifikansi 1%.

**Tabel 5.5. Hasil Uji Validitas Instrumen Kesamaan *Value***

	VAL CONG		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Q27	.842**	.000	30
Q28	.754**	.000	30
Q29	.840**	.000	30
Q30	.730**	.000	30
Q31	.870**	.000	30
VAL CONG	1.000		30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data diolah lampiran uji validitas reliabilitas

### A.3. Variabel Terikat

Penelitian ini memiliki 2 variabel terikat, yakni; kepuasan kerja dan kecerdasan emosional guru dan karyawan. Sebelum digunakan untuk menyimpulkan hasil penelitian, instrumen yang digunakan dalam variabel terikat, dilakukan uji validitas.

#### A.3.1. Kepuasan Kerja

Instrumen kepuasan kerja guru dan karyawan terdiri atas 20 butir pertanyaan. Hasil uji validitas pada tabel 5.6. menunjukkan semua variabel valid. Terdapat 2 butir pertanyaan yang valid pada tingkat signifikansi 5% yakni Q1 dan Q8, sedangkan sisanya valid pada tingkat signifikansi 1%.

**Tabel 5.6. Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja**

Correlations			
	TOT		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Q1	.436*	.016	30
Q2	.675**	.000	30
Q3	.758**	.000	30
Q4	.758**	.000	30
Q5	.951**	.000	30
Q6	.541**	.002	30
Q7	.585**	.001	30
Q8	.401*	.028	30
Q9	.837**	.000	30
Q10	.603**	.000	30
Q11	.576**	.001	30
Q12	.735**	.000	30
Q13	.621**	.000	30
Q14	.863**	.000	30
Q15	.808**	.000	30
Q16	.527**	.003	30
Q17	.559**	.001	30
Q18	.535**	.002	30
Q19	.707**	.000	30
Q20	.788**	.000	30
TOT	1.000		30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Data diolah lampiran uji validitas reliabilitas

### A.3.2. Kecerdasan Emosional

Instrumen kecerdasan emosional terdiri atas 19 butir pertanyaan. Uji validitas pada tabel 5.7. menunjukkan terdapat 3 butir pertanyaan yang tidak valid dan perlu direvisi yakni butir pertanyaan Q37, Q39, Q43. Terdapat 4 butir pertanyaan yang valid pada tingkat signifikansi 5% yakni butir pertanyaan Q32, Q35, Q36, dan Q40, sedangkan sisanya valid pada taraf signifikansi 1%.

**Tabel 5.7. Tabel Hasil Uji Validitas Instrumen Kecerdasan Emosional**

	Correlations		N
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
Q32	.410*	.024	30
Q33	.553**	.002	30
Q34	.815**	.000	30
Q35	.426*	.019	30
Q36	.378*	.039	30
Q37	-.004	.983	30
Q38	.497**	.005	30
Q39	.315	.090	30
Q40	.371*	.044	30
Q41	.622**	.000	30
Q42	.598**	.000	30
Q43	.323	.082	30
Q44	.632**	.000	30
Q45	.693**	.000	30
Q46	.858**	.000	30
Q47	.630**	.000	30
Q48	.665**	.000	30
Q49	.603**	.000	30
Q50	.532**	.002	30
Ei	1.000		30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data diolah lampiran uji validitas reliabilitas

## B. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan kriteria tingkat kemantapan atau konsistensi suatu alat ukur (kuisisioner). Penelitian ini menggunakan metode konsistensi internal teknik *Cronbach's Alpha*. Nilai Alpha antara 0,8 sampai 1,0 dikategorikan reliabilitas baik, nilai alpha antara 0,60 sampai 0,79 dikategorikan reliabilitas diterima, dan nilai kurang dari 0,60 dikategorikan realibilitas kurang baik (Sekaran, 1992 dikutip dari Koemiati, 2001). Berikut adalah hasil uji reliabilitas seluruh variabel penelitian dari butir-butir pertanyaan.

**Tabel 5.8. Tabel Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

	Variabel	Koefisien Alpha	Keputusan
Variabel Independen	Kepemimpinan Transformasional yang Otentik	0.9211	Reliabilitas baik
Variabel <i>Intervening</i>	Kepercayaan bawahan pada pimpinan	0.7417	Reliabilitas diterima
	Rasa kagum bawahan pada pimpinan	0.7553	Reliabilitas diterima
	Kesamaan <i>value</i> antara pimpinan dengan bawahan	0.8298	Reliabilitas baik
Variabel Dependen	Kecerdasan Emosional	0.8630	Reliabilitas baik
	Kepuasan bawahan	0.9215	Reliabilitas baik

Sumber: Data diolah lampiran uji validitas reliabilitas

Hasil uji reliabilitas pada tabel 5.8. menunjukkan bahwa instrumen yang dipakai reliabel. Variabel kepemimpinan transformasional yang otentik memiliki reliabilitas baik.

Variabel *intervening* yang terdiri atas kepercayaan, rasa kagum dan kesamaan *value* reliabilitasnya diterima dan baik. Kepercayaan guru dan karyawan pada kepala sekolah memiliki koefisien alpha sebesar 0.7417 berarti reliabilitasnya diterima, demikian juga rasa kagum memiliki koefisien alpha sebesar 0.7553 reliabilitasnya diterima. Kesamaan *value* mempunyai koefisien alpha sebesar 0.8298 sehingga reliabilitasnya baik.

Variabel dependen yang terdiri atas kecerdasan emosional dan kepuasan kerja guru dan karyawan masing-masing reliabilitasnya baik dengan nilai koefisien masing-masing yakni 0.8630 dan 0.9215. Selanjutnya dengan melihat hasil uji reliabilitas seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini selanjutnya memenuhi kriteria layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

### 5.2.3. Pengujian Hipotesis

#### 5.2.3.1. Statistik Deskriptif

Sub bab ini menjelaskan tentang statistik deskriptif, meliputi nilai rata-rata dan standar deviasi variabel-variabel dalam penelitian seperti ditunjukkan dalam tabel 5.9.

Tabel 5.9. Statistik Deskriptif Variabel-Variabel Penelitian

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
Kep. Trans. Otentik	250	1.6	4.4	3.237	.554	
Trust	250	1.7	5.0	3.673	.718	
Reverence	250	1.7	5.0	3.924	.570	
Value congruence	250	1.6	5.0	3.733	.675	
Kepuasan kerja	250	2.3	4.8	3.575	.467	
Kecerdasan emosional	250	2.6	4.8	3.702	.378	
Valid N (listwise)	250					

Sumber: Data diolah dalam lampiran statistik deskriptif

Nilai tertinggi variabel kepemimpinan transformasional yang otentik sebesar 4.4 sedangkan nilai terendahnya yaitu 1.6 ( $SD = 0.554$ ). Nilai rata-rata sebesar 3.237. Variabel intervening, rata-rata tertinggi ditemukan pada rasa kagum (reverence) yaitu 3.924 ( $SD = 0.570$ ), rata-rata terendah pada kepercayaan bawahan pada pimpinan (trust) yaitu 3.673 ( $SD = 0.718$ ). Variabel terikat terdiri atas 2 variabel, rata-rata tertinggi pada kecerdasan emosional sebesar 3.702 ( $SD = 0.376$ ).

#### 5.2.3.2. Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kesamaan *value* para guru dan karyawan. Hipotesis 1 merupakan derivasi dari path 1. Pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kesamaan *value* ditunjukkan dalam tabel 5.10.



**Tabel 5.10. Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan Transformatonal Yang Otentik Terhadap Kesamaan *Value***

	Nilai	Sig.
R <sup>2</sup>	0.050	-
F	13.003	0.000
	Standardized Coefficients Beta	t <sub>Hitung</sub>
Kepemimpinan Transformatonal yang Otentik	0.223	3.606
		0.000

Sumber: Data diolah lampiran output regresi

Tabel 5.10. menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatonal yang otentik mempengaruhi kesamaan *value* guru dan karyawan. Nilai  $F_{hitung}$  sebesar 13.003 sedangkan nilai probabilitasnya sebesar 0.000 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatonal yang otentik mempengaruhi kesamaan *value*. Secara parsial kepemimpinan transformatonal yang otentik juga mempengaruhi kesamaan *value* guru dan karyawan ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.606 ( $p = 0.000$ ).

Nilai *standardized coefficients beta* menunjukkan besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependennya. Besarnya kontribusi kepemimpinan transformatonal yang otentik terhadap kesamaan *value* adalah 0.223. Berdasarkan hasil uji tersebut maka hipotesis 1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformatonal yang otentik mempengaruhi kesamaan *value* diterima.

### 5.2.3.3. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 yang merupakan derivasi dari path 2 menyatakan bahwa kepemimpinan transformatonal yang otentik mempengaruhi kepercayaan guru dan karyawan kepada kepala sekolahnya. Pengaruh kepemimpinan

transformatif yang otentik terhadap kepercayaan guru dan karyawan ditunjukkan dalam tabel 5.11.

**Tabel 5.11. Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan Transformatif yang Otentik Terhadap Kepercayaan**

		Nilai		Sig.
R <sup>2</sup>		0.172		-
F		51.678		0.000
		Standardized Coefficients Beta	t <sub>Hitung</sub>	
Kepemimpinan yang Otentik	Transformatif	0.415	7.189	0.000

Sumber: Data diolah lampiran output regresi

Tabel 5.11. menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif yang otentik mempengaruhi kepercayaan guru dan karyawan. Nilai  $F_{hitung}$  sebesar 51.678 sedangkan nilai probabilitasnya sebesar 0.000 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif yang otentik mempengaruhi kepercayaan guru dan karyawan. Secara parsial kepemimpinan transformatif yang otentik juga mempengaruhi kepercayaan guru dan karyawan ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7.189 ( $p = 0.000$ ). Besarnya kontribusi kepemimpinan transformatif yang otentik terhadap kepercayaan guru dan karyawan yang ditunjukkan dengan nilai *standardized coefficients beta* adalah 0.415. Berdasarkan hasil uji tersebut diatas maka, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif yang otentik mempengaruhi kepercayaan pada pimpinan diterima.

#### 5.2.3.4. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 yang merupakan derivasi dari path 3 menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif yang otentik mempengaruhi rasa kagum para guru dan karyawan. Perilaku kepemimpinan transformatif yang otentik oleh

kepala sekolah akan dapat meningkatkan rasa kagum para guru dan karyawan. Pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap rasa kagum guru dan karyawan kepada kepala sekolah ditunjukkan dalam tabel 5.12.

**Tabel 5.12.. Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik Terhadap Rasa Kagum**

		Nilai		Sig.
R <sup>2</sup>		0.016		-
F		4.017		0.046
		Standardized Coefficients Beta	t <sub>hitung</sub>	
Kepemimpinan yang Otentik	Transformasional	0.126	2.004	0.046

Sumber: Data diolah lampiran output regresi

Tabel 5.12. menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi rasa kagum guru dan karyawan. Nilai  $F_{hitung}$  sebesar 4.017 sedangkan nilai probabilitasnya sebesar 0.046 ( $p < 5\%$ ) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi rasa kagum guru dan karyawan kepada kepala sekolah pada taraf signifikansi 5%. Secara parsial kepemimpinan transformasional yang otentik juga mempengaruhi rasa kagum guru dan karyawan ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.004 ( $p = 0.046 < 5\%$ ). Besarnya kontribusi kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap rasa kagum guru dan karyawan yang ditunjukkan dengan besarnya nilai *standardized coefficients beta* adalah 0.126. Berdasarkan hasil uji diatas, maka hipotesis 3 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi rasa kagum guru dan karyawan Madrasah Aliyah di Jombang di terima.

### 5.2.3.5. Uji Hipotesis 4a

Hipotesis 4a menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan secara langsung. Perilaku kepemimpinan transformasional yang otentik oleh kepala sekolah Madrasah Aliyah di Jombang akan mempengaruhi kepuasan kerja para guru dan karyawan. Perilaku kepala sekolah yang berupa; memberikan perhatian secara individual, memberi motivasi, memberikan inspirasi atas suatu masalah yang dihadapi oleh para guru dan karyawan akan dapat mempengaruhi kondisi emosional mereka, sehingga mampu menciptakan suasana yang menyenangkan dalam sekolah. Pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan kerja secara langsung ditunjukkan dalam tabel 5.13a.

**Tabel 5.13a. Hasil Uji Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional yang Otentik dan Variabel Intervening Terhadap Kepuasan Kerja**

Regresi Linier Berganda	Nilai	Sig.	
R <sup>2</sup>	0.361	-	
F	34.626	0.000	
	Standardized Coefficients Beta	t Hitung	
Kepemimpinan Transformasional yang Otentik	-0.142	-2.523	0.012
Kesamaan <i>Value</i> ( <i>Value Congruence</i> )	0.420	6.872	0.000
Kepercayaan ( <i>Trust</i> )	0.322	4.988	0.000
Rasa Kagum ( <i>Reverence</i> )	-0.047	-0.877	0.381

Sumber: Data diolah lampiran output regresi

Tabel 5.13a. merupakan hasil uji regresi linier berganda pengaruh variabel kepemimpinan transformasional yang otentik, kesamaan *value*, kepercayaan pada pimpinan dan rasa kagum terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan. Berdasarkan skema kerangka konseptual 3.1.1a. Pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional yang otentik

(path 4), kesamaan *value* (path 5), kepercayaan pada pimpinan (path 6) dan rasa kagum (path 7). Selanjutnya dalam uji hipotesis 4a, 5a, 6a, 7a akan menggunakan tabel 5.13a. diatas.

Tabel 5.13a. menunjukkan bahwa keempat variabel independen yang mempengaruhi kepuasan kerja karena nilai  $F_{hitung}$  sebesar 34.626 dengan nilai probabilitasnya 0.000 ( $p < 5\%$ ). Sedangkan kepemimpinan transformasional yang otentik secara parsial mempengaruhi kepuasan kerja ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-2.523$  dan nilai probabilitasnya sebesar 0.012 ( $p < 5\%$ ). Berdasarkan hasil uji tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4a yang menyatakan bahawa kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan secara langsung diterima.

#### 5.2.3.6. Uji Hipotesis 4b

Hipotesis 4b menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan secara langsung. Berdasarkan skema kerangka konseptual 3.1.1b. Pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kecerdasan emosional, menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional yang otentik (path 4), kesamaan *value* (path 5), kepercayaan pada pimpinan (path 6) dan rasa kagum (path 7). Untuk menjawab hipotesis 4b, 5b, 6b, dan 7b berikut disajikan tabel 5.13b. yang menunjukkan hasil uji regresi linier berganda pengaruh variabel kepemimpinan transformasional yang otentik dan variabel intervening yang terdiri atas kesamaan *value*, kepercayaan pada pimpinan dan rasa kagum terhadap kecerdasan emosional guru dan karyawan.

**Tabel 5.13b. Hasil Uji Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional yang Otentik dan Variabel Intervening Terhadap Kecerdasan Emosional**

Regresi Linier Berganda	Nilai		Sig.
R <sup>2</sup>	0.090		-
F	6.071		0.000
	Standardized Coefficients Beta	t <sub>hitung</sub>	
Kepemimpinan Transformasional yang Otentik	-0.134	-1.097	0.047
Kesamaan <i>Value</i> ( <i>Value Congruence</i> )	0.241	3.306	0.001
Kepercayaan ( <i>Trust</i> )	0.084	1.097	0.274
Rasa Kagum ( <i>Reverence</i> )	0.047	0.736	0.463

Sumber: Data diolah lampiran output regresi

Tabel 5.13b. menunjukkan bahwa keempat variabel independen yang mempengaruhi kecerdasan emosional secara simultan mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 6.071 sedangkan nilai probabilitasnya 0.000 ( $P < 5\%$ ).

Secara parsial kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kecerdasan emosional, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -1.994 dengan nilai probabilitasnya 0.047 ( $p < 5\%$ ). Berdasarkan hasil uji tersebut diatas, maka hipotesis 4b yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan secara langsung diterima.

#### 5.2.3.7. Uji Hipotesis 5a

Hipotesis 5a menyatakan bahwa kesamaan *value* mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan. Besarnya kontribusi kesamaan *value* terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh *standardized coefficients beta* senilai 0.420 valid, karena variabel kesamaan *value* memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 6.872 sedangkan nilai probabilitas sebesar 0.000 ( $P < 5\%$ ) seperti ditunjukkan dalam tabel 5.13a.

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda yang ditunjukkan dalam tabel 5.13a., maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5a yang menyatakan bahwa kesamaan *value* mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan Madrasah Aliyah di Jombang diterima.

#### 5.2.3.8. Uji Hipotesis 5b

Hipotesis 5b menyatakan bahwa kesamaan *value* mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan. Besarnya kontribusi kesamaan *value* terhadap kecerdasan emosional yang ditunjukkan oleh nilai *standardized coefficients beta* 0.241 adalah valid, karena variabel kesamaan *value* memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 3.306 sedangkan nilai probabilitas sebesar 0.001 ( $P < 5\%$ ) seperti ditunjukkan dalam tabel 5.13b. Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5b yang menyatakan bahwa kesamaan *value* mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan di Madrasah Aliyah di Jombang diterima.

#### 5.2.3.9. Uji Hipotesis 6a

Hipotesis 6a menyatakan bahwa kepercayaan pada pimpinan mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan. Besarnya kontribusi kepercayaan pada pimpinan terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh *standardized coefficients beta* senilai 0.322 valid, karena variabel kepercayaan pada pimpinan memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 4.988 sedangkan nilai probabilitas sebesar 0.000 ( $P < 5\%$ ) seperti ditunjukkan dalam tabel 5.13a. Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda yang ditunjukkan dalam tabel 5.13a., maka dapat disimpulkan

bahwa hipotesis 6a yang menyatakan bahwa kepercayaan pada pimpinan mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan Madrasah Aliyah di Jombang diterima.

#### 5.2.3.10. Uji Hipotesis 6b

Hipotesis 6b menyatakan bahwa kepercayaan pada pimpinan mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan. Besarnya kontribusi kepercayaan pada pimpinan terhadap kecerdasan emosional yang ditunjukkan oleh nilai *standardized coefficients beta* 0.084 adalah tidak valid, karena variabel kepercayaan pada pimpinan  $t_{hitung}$  sebesar 1.097 sedangkan nilai probabilitas sebesar 0.274 ( $P > 5\%$ ) seperti ditunjukkan dalam tabel 5.13b. Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6b yang menyatakan bahwa kepercayaan pada pimpinan mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan di Madrasah Aliyah di Jombang ditolak.

#### 5.2.3.11. Uji Hipotesis 7a

Hipotesis 7a menyatakan bahwa rasa kagum mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan. Besarnya pengaruh rasa kagum terhadap kepuasan kerja tidak signifikan. Tabel 5.13a. menunjukkan bahwa probabilitas  $t_{hitung}$  variabel rasa kagum sebesar 0.381 ( $P > 5\%$ ). Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda dalam tabel 5.13a., maka hipotesis 7a yang menyatakan bahwa rasa kagum mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan ditolak.



#### 5.2.3.12. Uji Hipotesis 7b

Hipotesis 6b menyatakan bahwa rasa kagum mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan. Besarnya kontribusi rasa kagum terhadap kecerdasan emosional yang ditunjukkan oleh nilai *standardized coefficients beta* 0.047 adalah tidak valid, karena variabel rasa kagum memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 0.736 sedangkan nilai probabilitas sebesar 0.463 ( $P > 5\%$ ) seperti ditunjukkan dalam tabel 5.13b. Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7b yang menyatakan bahwa rasa kagum pada pimpinan mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan di Madrasah Aliyah di Jombang ditolak.

**BAB 6****PEMBAHASAN****6.1. Pembahasan Data Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik**

Data statistik deskriptif pada nilai rata-rata variabel kepemimpinan transformasional yang otentik sebesar 3.237. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah Madrasah Aliyah di Jombang telah berupaya untuk melaksanakan kepemimpinan transformasional yang otentik. Upaya kepala sekolah tercermin dalam pelaksanaan empat komponen dalam kepemimpinan transformasional yang otentik, yakni; *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Peran tersebut dijalankan dengan cara menanamkan rasa bangga dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat pada pimpinan tersebut, memberikan motivasi sehingga mampu mendorong pengikut untuk menyelesaikan tugas-tugasnya, memberikan perhatian atas diri pengikut.

Upaya kepala sekolah untuk mempengaruhi para guru dan karyawan melalui empat komponen dalam kepemimpinan transformasional yang otentik akan mendorong mereka untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Terkait dalam penelitian ini tujuan organisasi berupa kepuasan kerja dan kecerdasan emosional guru dan karyawan. Tujuan akhir dari tercapainya kepuasan kerja dan kecerdasan emosional guru dan karyawan adalah kepuasan masyarakat akan layanan dan mutu lulusan Madrasah Aliyah yang semakin baik.

## 6.2. Pembahasan Data Deskriptif Variabel Kesamaan *Value*

Data statistik deskriptif pada nilai rata-rata variabel kesamaan *value* sebesar 3.733. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa para guru dan karyawan memiliki kesamaan *value* dengan kepala sekolah. Jawaban responden rata-rata menyatakan setuju bahwa *value* yang dimiliki oleh kepala sekolah Madrasah Aliyah telah mengilhami keinginan para guru dan karyawan untuk menirunya.

## 6.3. Pembahasan Data Deskriptif Variabel Kepercayaan

Data statistik deskriptif nilai rata-rata variabel kepercayaan 3.673. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa rata-rata guru dan karyawan Madrasah Aliyah di Jombang menyepakati bahwa kepala sekolahnya dapat dipercaya. Para kepala sekolah telah menjalankan kepemimpinannya dengan baik, terbukti dengan sikap dan perilaku kepemimpinannya yang dapat dipercaya. Selanjutnya variabel kepercayaan pada kepala sekolah ini dapat dijadikan sebagai variabel antara yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kecerdasan emosional guru dan karyawan.

## 6.4. Pembahasan Data Deskriptif Variabel Rasa Kagum

Data statistik deskriptif nilai rata-rata variabel rasa kagum sebesar 3.924. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa para guru dan karyawan Madrasah Aliyah di Jombang setuju bahwa perilaku kepemimpinan transformasional yang otentik dari kepala sekolah telah memunculkan perasaan kagum. Selanjutnya

variabel rasa kagum ini dapat dijadikan variabel antara yang mempengaruhi kepuasan dan kecerdasan emosional pada guru dan karyawan.

#### **6.5. Pembahasan Data Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja**

Data statistik deskriptif nilai rata-rata variabel kepuasan kerja para guru dan karyawan sebesar 3.575. Nilai rata-rata variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa para guru dan karyawan sepakat tentang perasaan puas terhadap pekerjaan mereka yang sekarang.

#### **6.6. Pembahasan Data Deskriptif Variabel Kecerdasan Emosional**

Data statistik deskriptif nilai rata-rata variabel kecerdasan emosional sebesar 3.702. Nilai rata-rata variabel kecerdasan emosional menunjukkan para guru dan karyawan memiliki kecerdasan emosional. Pentingnya kedudukan variabel kecerdasan emosional dalam menentukan kesuksesan terutama untuk kepentingan organisasi yang mendorong dimasukkannya variabel tersebut..

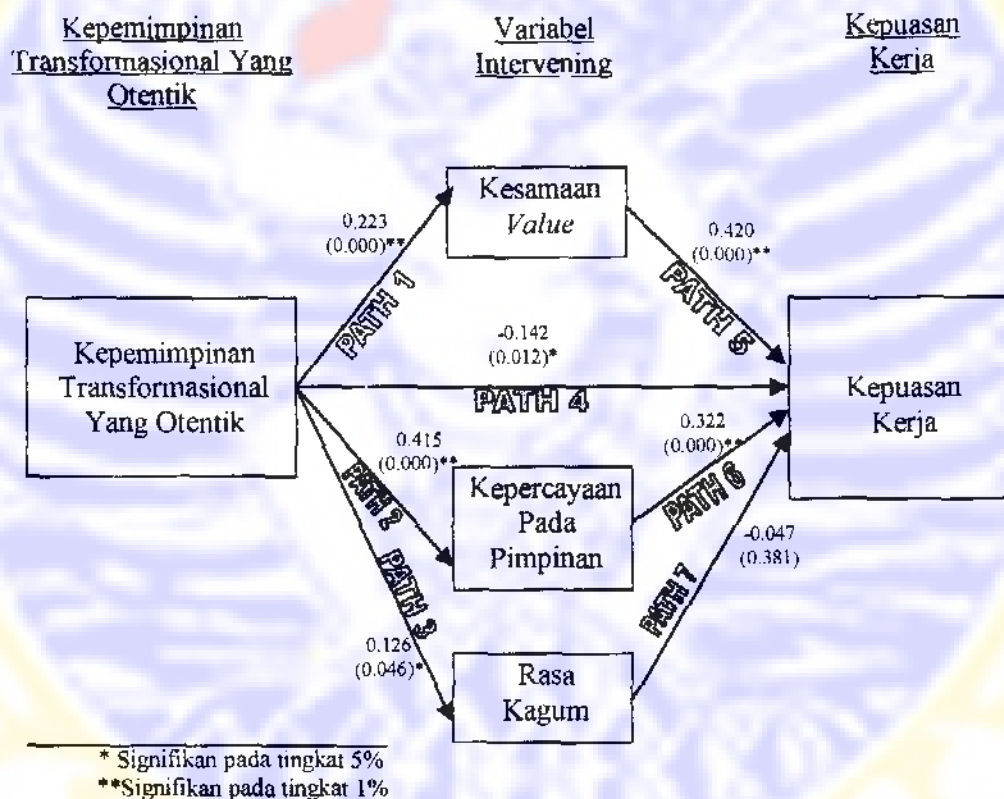
#### **6.7. Pembahasan Hasil Analisis Penelitian**

Pembahasan hasil analisis penelitian akan dijelaskan dalam dua sub bahasan berdasarkan 2 skema kerangka konseptual di bab 3. Sub pembahasan yang pertama yakni pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan, sub pembahasan kedua yakni pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kecerdasan emosional guru dan karyawan.

### 6.7.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformatioanal yang Otentik terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Karyawan

Berikut disajikan hasil analisis jalur pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan dengan kesamaan *value*, kepercayaan pada pimpinan dan rasa kagum sebagai variabel intervening.

Gambar 6.1a. Model Analisis Jalur Pengaruh kepemimpinan Transformatioanal Yang Otentik Terhadap Kepuasan Kerja



Berdasarkan analisis jalur diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik dari kepala sekolah Madrasah Aliyah di Jombang mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan secara langsung ditunjukkan dalam *path 4*. Uji validitas koefisien pada *path 4* menunjukkan bahwa nilai probabilitasnya sebesar 0.012. Hasil tersebut memberikan indikasi kepala

sekolah dapat mempengaruhi para guru dan karyawan secara langsung tanpa melalui penerapan perilaku agar dipercaya, dikagumi dan menyamakan *value* antara dia sebagai pemimpin dengan guru dan karyawan sebagai pengikutnya terlebih dahulu. Namun demikian ternyata perilaku kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional yang otentik secara langsung tidak efektif, ditunjukkan dengan koefisien *path* yang negatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pergeseran perilaku, dimana organisasi yang berbasis agama semula memiliki sifat egalitarian berubah menjadi demokratis, rasional dan kritis. Sebuah jargon yang sering diperdengarkan dalam organisasi yang kental dengan nuansa agama yakni “*sami'na wa atho'na*” (kami mendengar dan kami patuh) ternyata tidak mempan lagi mempengaruhi para pengikut dengan serta merta. Suasana kerja terasa dinamis dan demokratis pada Madrasah Aliyah di Jombang karena tingkat pendidikan para guru dan karyawan mayoritas berpendidikan SI (76%). Sikap kritis itu akan nampak apabila ada kebijakan yang tidak sesuai dengan kepentingan bersama. Misalnya, baru-baru ini ada bantuan pemerintah yakni Bantuan Kesejahteraan Guru (BKG). Bantuan tersebut berupa uang tunai dari pemerintah untuk semua guru dan karyawan dimana pengelolaannya diserahkan oleh Madrasah yang bersangkutan. Dalam pengelolaannya ternyata kisruh, ketika diambil kebijakan secara langsung oleh kepala sekolah beserta yayasan, untuk membagi bantuan tersebut secara merata. Untuk mengatasi keruwetan tersebut maka rapat dewan guru dan karyawan memutuskan untuk membentuk sebuah lembaga internal yang mengatur distribusi bantuan tersebut. Hal lain yang juga menunjukkan bahwa saat ini organisasi yang berbasis agama mengalami

pergeseran dari egalitarian menuju demokratis ditunjukkan dengan semakin terkikisnya budaya ewuh pakewuh. Dalam forum-forum diskusi dan pertemuan-pertemuan santai nampak sikap yang demokratis. Para guru yang senior diposisikan sama dalam forum-forum yang sifatnya terbuka.

Kepemimpinan transformasional yang otentik kepala sekolah Madrasah Aliyah di Jombang tidak cukup efektif mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan secara langsung. Meskipun dia telah menanamkan rasa bangga dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat, memberikan motivasi sehingga mampu mendorong pengikut untuk menyelesaikan tugas-tugasnya, memberikan perhatian atas diri pengikut, ternyata belum mampu menumbuhkan perasaan puas pada lingkungan kerjanya. Penetapan kepala sekolah di Madrasah maupun sekolah umum sering menggunakan pendekatan *top down*. Artinya kepala sekolah dipilih atau ditetapkan oleh pemerintah (Madrasah Negeri) atau oleh yayasan yang bersangkutan (Madrasah Swasta) berdasarkan senioritas, sehingga kepala sekolah yang terpilih tidak mencerminkan keinginan mayoritas. Bahkan sering kali terjadi kepala sekolah ditempati oleh orang yang sebelumnya tidak melakukan pengabdian di Madrasah yang bersangkutan. Sehingga bisa dikatakan kepala sekolah tersebut menjadi orang asing di lingkungannya. Kepemimpinan yang dibangun atas pendekatan tersebut akan membuat kepemimpinan kepala sekolah terpilih tidak efektif.

Beberapa Madrasah di Jombang pernah terjadi konflik yang sempat memanas bahkan terjadi pembekuan sekolah untuk waktu tertentu. Hal tersebut terjadi karena adanya pergantian pimpinan yang tidak mencerminkan keinginan mayoritas dan hanya menguntungkan pihak-pihak tertentu saja. Peristiwa tersebut

terjadi di Perak dan Denayar. Kepala sekolah yang menjabat ditunjuk langsung oleh pihak Yayasan. Akhirnya terjadi protes dari para guru, karyawan dan para siswanya. Konflik tersebut berakhir dengan perpecahan antara dua kubu yang terlibat konflik dan untuk beberapa saat kegiatan belajar mengajar dihentikan.

Model analisis jalur dari hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan secara tidak langsung. Berdasarkan hasil uji validitas koefisien jalur menurut teori *triming* menunjukkan bahwa lintasan yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan adalah kesamaan *value* dan kepercayaan pada pimpinan.

Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan melalui kesamaan *value* menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional yang otentik oleh kepala sekolah efektif melewati jalur 1 lalu ke jalur 5. Jalur 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kesamaan *value* secara signifikan dengan probabilitas koefisien jalur sebesar 0.000. Jalur 5 menunjukkan bahwa kesamaan *value* mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan secara signifikan, ditunjukkan dengan probabilitas koefisien jalur sebesar 0.000.

Koefisien analisis jalur 1 dan 5 masing-masing bernilai 0.223 dan 0.420. Besarnya nilai koefisien jalur tersebut menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional yang otentik kepala sekolah akan efektif mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan melalui kesamaan *value*, dimana besarnya pengaruh totalnya sebesar 0.094.



Jalur 1 menunjukkan bahwa seorang kepala sekolah sebagai *leader* telah berupaya untuk mempengaruhi *value* organisasi yang dilandasi oleh nilai moral agama. Usaha kepala sekolah untuk mempengaruhi *value* para guru dan karyawan agar sesuai dengan nilai organisasi yang tercermin dalam perilaku kepala sekolah telah menunjukkan hasil.

Kesamaan *value* antara guru dan karyawan dengan kepala sekolahnya mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan munculnya sikap merasa memiliki kesamaan *value* menyebabkan para guru dan karyawan merasa nyaman dan tidak mencurigai perilaku kepala sekolahnya. Tidak hanya itu saja, karena kesamaan *value* menyebabkan para guru dan karyawan akan merasa cocok dan sesuai dengan kebijakan-kebijakan yang diambil. Adanya kesamaan *value* yang berarti ada kesamaan tentang apa yang seharusnya dan tidak seharusnya, tentang benar dan salah dapat menimbulkan keserasian dalam budaya organisasi sehingga konflik antar individu tidak terjadi.

Kepemimpinan transformasional yang otentik juga mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan secara tidak langsung melalui variabel intervening kepercayaan pada pimpinan, dimana pengaruh totalnya sebesar 0.13. Pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan kerja tersebut, melalui jalur 2 lalu jalur 6. Jalur 2 menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan pada pimpinan. Nilai probabilitas koefisien jalur 2 sebesar 0.000, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik kepala sekolah mempengaruhi kepercayaan pada pimpinan. Artinya bahwa perilaku kepemimpinan transformasional yang otentik oleh kepala sekolah telah menimbulkan sikap

percaya dari para guru dan karyawan. Jalur 6 menunjukkan pengaruh variabel kepercayaan pada pimpinan terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan. Kepercayaan pada pimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan secara signifikan pada tingkat keyakinan 1% ditunjukkan dengan nilai probabilitas koefisien jalurnya 0.000.

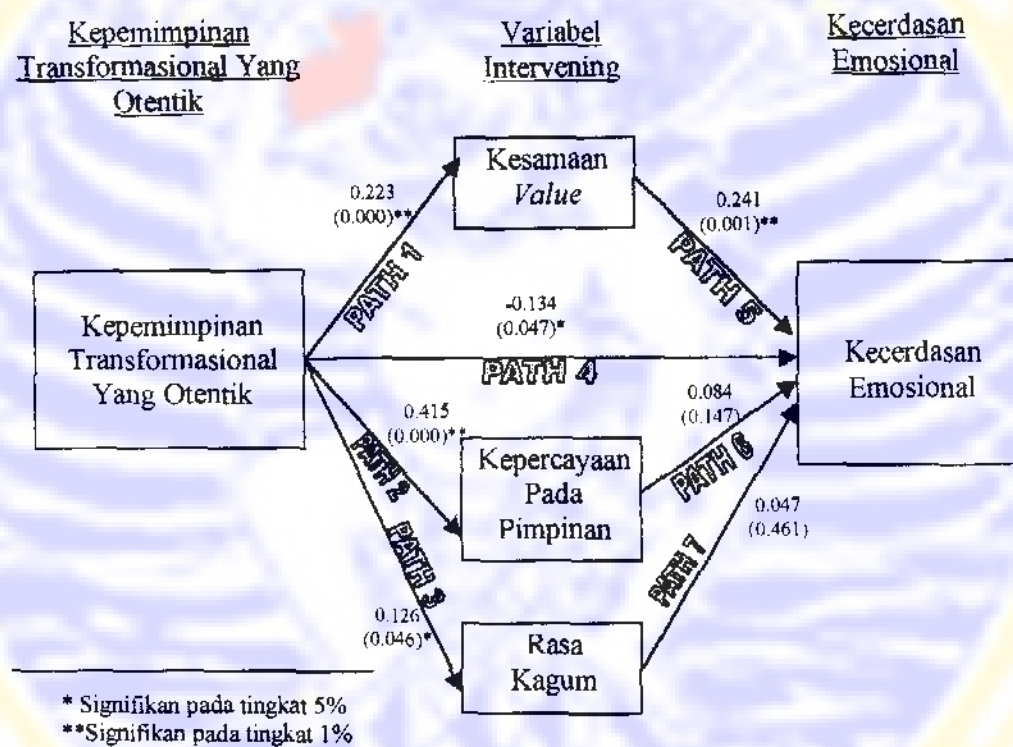
Kepercayaan merupakan atribut utama yang diasosiasikan dengan kepemimpinan (Robbins, 2003 jilid 2 : 72). Kepercayaan dan sifat dapat dipercaya mengatur akses ke pengetahuan dan kerja sama. Bila para guru dan karyawan mempercayai kepala sekolah, mereka akan percaya bahwa hak dan kepentingan mereka tidak disalahgunakan. Lebih lanjut Robbins mengatakan bahwa keefektifan manajerial dan kepemimpinan tergantung pada kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dari para pengikut. Dalam zaman perubahan dan instabilitas, orang berpaling ke hubungan pribadi sebagai pedoman, dan mutu dari hubungan ini ditentukan oleh tingkat kepercayaan. Seorang kepala sekolah dapat efektif mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan setelah menunjukkan sikap dan perilaku dapat dipercaya.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik efektif mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan melalui kepercayaan pada pimpinan. Artinya sebelum mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan Madrasah Aliyah di Jombang, maka para kepala sekolah hendaknya menanamkan rasa percaya pada para pengikutnya yakni guru dan karyawan.

### 6.7.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional yang Otentik Terhadap Kecerdasan Emosional Guru dan Karyawan

Sub pembahasan kedua hasil akhir pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kecerdasan emosional guru dan karyawan dengan kesamaan *value*, kepercayaan pada pimpinan dan rasa kagum sebagai variabel intervening disajikan dalam hasil analisis jalur gambar 6.1b.

**Gambar 6.1b. Model Analisis Jalur Pengaruh kepemimpinan Transformasional Yang Otentik Terhadap Kecerdasan Emosional**



Berdasarkan analisis jalur diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik dari kepala sekolah Madrasah Aliyah di Jombang mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan secara langsung ditunjukkan dalam *path 4*. Uji validitas koefisien pada *path 4* menunjukkan bahwa nilai probabilitasnya sebesar 0.047. Hal tersebut memberikan indikasi

seorang kepala sekolah dapat mempengaruhi para guru dan karyawan secara langsung tanpa melalui penerapan perilaku agar dipercaya, dikagumi dan menyamakan *value* antara dia sebagai pemimpin dan pengikutnya terlebih dahulu. Walaupun mempengaruhi secara signifikan pada tingkat keyakinan 5%, ternyata perilaku kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional yang otentik secara langsung tidak efektif, ditunjukkan dengan koefisien path yang negatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang berlawanan arah ketika perilaku kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan secara langsung, tanpa melalui variabel intervening. Pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kecerdasan emosional memerlukan proses. Walaupun dalam kepemimpinan transformasional terdapat upaya pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan cara menimbulkan emosi-emosi yang kuat pada pemimpin, tapi hal itu belum mencukupi. Goleman, Boyatzis & McKee (2004 : 1) berpendapat bahwa tugas dari seorang pemimpin adalah memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini akan terjadi jika seorang pemimpin menciptakan *resonance* yakni sumber-sumber sifat positif yang mampu menggerakkan orang untuk mengeluarkan upaya terbaiknya.

Perasaan positif dalam diri para pengikut akan terbentuk jika suara hati sebagai pusat kecerdasan emosional selaras dengan suara hati pemimpin. Keselarasan tersebut tercermin dalam komunikasi baik verbal maupun ekspresif antara pengikut dengan pemimpin. Dalam komunikasi ini terjadi proses *mirroring* yakni penyelarasan emosi dan fisiologis antara orang-orang yang

terlibat dalam komunikasi tersebut (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004 : 7). Proses penyelarasan tersebut akan terjadi hanya antara pengikut dan pimpinan *de facto* bukan pimpinan resmi. Tidak semua pemimpin resmi di dalam kelompok adalah pemimpin yang mampu menggerakkan emosi. Jika dalam beberapa hal, pemimpin resmi tersebut kurang memiliki kredibilitas, orang-orang bisa mencari bimbingan emosi dari orang lain yang mereka percayai dan hormati. Pemimpin *de facto* ini kemudian menjadi seorang yang membentuk reaksi emosi orang-orang lainnya.

Pemimpin *de facto* akan terbentuk melalui beberapa tangga kepemimpinan yakni pemimpin tersebut dicintai, dipercaya, mampu memberikan motivasi dan kekuatan kepada orang lain, mampu menjadi tauladan dan memiliki kekuatan emosional dan spiritual yang tangguh (Agustian, 2003 : 102). Sistem pemilihan kepala sekolah melalui pemilihan langsung pihak-pihak yang tidak terkait dengan organisasi (pemerintah atau yayasan) tanpa mempertimbangkan keinginan dan aspirasi arus bawah perlu ditinjau kembali. Sistem tersebut kurang mendukung terpilihnya kepala sekolah *de facto*.

Model analisis jalur 6.1b. diatas juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional juga dapat mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan secara tidak langsung. Berdasarkan hasil uji validitas koefisien jalur menurut teori *triming* menunjukkan bahwa lintasan yang berpengaruh signifikan terhadap kecerdasan emosional guru dan karyawan adalah kesamaan *value*.

Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan melalui kesamaan *value*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional yang otentik oleh

kepala sekolah efektif melewati jalur 1 lalu ke jalur 5. Pengaruh total kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kecerdasan emosional guru dan karyawan Madrasah Aliyah melalui jalur kesamaan *value* sebesar 0.054. Jalur 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kesamaan *value* guru dan karyawan dengan kepala sekolah secara signifikan dengan koefisien jalur 0.223 ( $p = 0.000$ ). Jalur 5 menunjukkan bahwa kesamaan *value* mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan secara signifikan, ditunjukkan dengan probabilitas koefisien jalur sebesar 0.001.

Koefisien analisis jalur 1 dan 5 masing-masing bernilai 0.223 dan 0.241. Besarnya nilai koefisien jalur tersebut menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional yang otentik kepala sekolah akan lebih efektif mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan melalui kesamaan *value*. Kesamaan *value* akan mempercepat proses *mirroring* yakni penyesuaian emosi dan fisiologis orang-orang yang terlibat dalam komunikasi. Kesamaan *value* antara para guru dan karyawan dengan kepala sekolah akan memudahkan saling berbagi suasana hati, yang baik ataupun yang buruk dalam 2 jam (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004 : 4). Resonansi akan cepat terbentuk jika terdapat kesamaan *value* antara guru dan karyawan dengan kepala sekolah. Jika emosi pemimpin mendorong emosi para pengikut ke arah antusiasme, maka kinerja akan meningkat. Sebaliknya jika pengikut didorong ke arah kebencian dan kecemasan, kinerja akan merosot. Berdasarkan hasil penelitian ini, untuk mendorong terjadinya proses pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kecerdasan emosional guru dan karyawan secara efektif, maka perlu adanya

kesamaan persepsi tentang; baik dan buruk, apa seharusnya dan tidak seharusnya antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan.

#### 6.8. Keterbatasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil kajian setelah melakukan pengujian dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan kerja dan kecerdasan emosional guru dan karyawan Madrasah Aliyah di Jombang, disadari bahwa hasil penelitian ini belum mampu memberikan hasil yang benar-benar akurat dalam menjawab keseluruhan permasalahan. Hal ini karena adanya keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu;

1. Terdapat keterbatasan dukungan teori dan hasil penelitian sebelumnya, terutama terkait dengan kecerdasan emosional dan *value*. Bahkan sampai saat ini topik tersebut sedang dalam pengkajian beberapa ahli dalam mengembangkan kepemimpinan yang efektif.
2. Keterbatasan penjelasan tentang 4 komponen kepemimpinan transformasional yang otentik karena dalam penelitian ini masih digabungkan, sehingga belum nampak peran masing-masing komponen tersebut.
3. Beberapa instrumen yang digunakan berupa instrumen baku, sehingga kemungkinan terdapat kesalahan dalam menterjemahkan instrumen tersebut, yang akhirnya mempengaruhi persepsi guru dan karyawan tersebut.

## BAB 7

### PENUTUP

#### 7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian setelah menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan kerja dan kecerdasan emosional guru dan karyawan Madrasah Aliyah di Jombang, selanjutnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut;

1. Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kesamaan *value* guru dan karyawan. Hasil uji validitas koefisien jalur, dimana nilai koefisien jalur sebesar 0.223 ( $p = 0.000$ ) pada *path 1*, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kesamaan *value* pada taraf signifikansi 1%.
2. Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kepercayaan pada pimpinan. Hasil uji validitas koefisien jalur, dimana nilai koefisien jalur sebesar 0.415 ( $p = 0.000$ ) pada *path 2*, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kepercayaan guru dan pimpinan pada taraf signifikansi 1%.
3. Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi rasa kagum guru dan karyawan. Hasil uji validitas koefisien jalur, dimana nilai koefisien jalur sebesar 0.126 ( $p = 0.046$ ) pada *path 3*, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi rasa kagum guru dan karyawan pada taraf signifikansi 5%.



- 4a. Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan secara langsung. Hasil uji validitas koefisien jalur, dimana nilai koefisien jalur sebesar  $-0.142$  ( $p = 0.012$ ) pada *path 4*, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan pada taraf signifikansi 5%.
- 4b. Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan secara langsung. Hasil uji validitas koefisien jalur, dimana nilai koefisien jalur sebesar  $-0.134$  ( $p = 0.047$ ) pada *path 4*, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan pada taraf signifikansi 5%.
- 5a. Kesamaan *value* mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan. Hasil uji validitas koefisien jalur, dimana nilai koefisien jalur sebesar  $0.420$  ( $p = 0.000$ ) pada *path 5*, menunjukkan bahwa kesamaan *value* mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan pada taraf signifikansi 1%.
- 5b. Kesamaan *value* mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan. Hasil uji validitas koefisien jalur, dimana nilai koefisien jalur sebesar  $0.241$  ( $p = 0.001$ ) pada *path 5*, menunjukkan bahwa kesamaan *value* mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan pada taraf signifikansi 1%.
- 6a. Kepercayaan pada pimpinan mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan. Hasil uji validitas koefisien jalur, dimana nilai koefisien jalur sebesar  $0.322$  ( $p = 0.000$ ) pada *path 6*, menunjukkan bahwa kepercayaan pada pimpinan mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan pada taraf signifikansi 1%.

- 6b. Kepercayaan pada pimpinan tidak mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan. Hasil uji validitas koefisien jalur, dimana nilai koefisien jalur sebesar 0.084 ( $p = 0.147$ ) pada *path 6*, menunjukkan bahwa kepercayaan pada pimpinan tidak mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan pada taraf signifikansi 5%.
- 7a. Rasa kagum pada pimpinan tidak mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan. Hasil uji validitas koefisien jalur, dimana nilai koefisien jalur sebesar -0.047 ( $p = 0.381$ ) pada *path 7*, menunjukkan bahwa rasa kagum pada pimpinan tidak mempengaruhi kepuasan kerja guru dan karyawan pada taraf signifikansi 5%.
- 7b. Rasa kagum pada pimpinan tidak mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan. Hasil uji validitas koefisien jalur, dimana nilai koefisien jalur sebesar 0.047 ( $p = 0.461$ ) pada *path 7*, menunjukkan bahwa rasa kagum pada pimpinan tidak mempengaruhi kecerdasan emosional guru dan karyawan pada taraf signifikansi 5%.

## 7.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, selanjutnya disampaikan saran, baik untuk kepentingan pimpinan Madrasah Aliyah maupun untuk penelitiannya berikutnya;

1. Kepemimpinan yang efektif dapat dicapai dengan melalui pengembangan sikap dipercaya dan dapat diterima di lingkungan kerja serta dicintai oleh para pengikutnya. Untuk mencapai hal tersebut maka kepala sekolah perlu menjalin


komunikasi yang terbuka dengan para guru dan karyawan, menyampaikan keinginan masing-masing untuk mencapai tujuan bersama.

2. Sistem pemilihan kepala sekolah harus melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam mencapai tujuan organisasi sehingga dapat terpilih kepala sekolah *de facto*.
3. Kesamaan *value* yang menjadi faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan dengan cara mengadakan diskusi-diskusi intensif yang membahas tentang nilai (*value*) yang telah disepakati dalam organisasi. Adanya forum diskusi ini akan dapat mencairkan konflik yang terjadi di dalam pekerjaan.
4. Disarankan untuk penelitian selanjutnya membuat instrumen tersendiri dalam mengukur kepuasan kerja dan kecerdasan emosional terkait dengan kepemimpinan transformasional yang otentik supaya nampak jelas pengaruh kepemimpinannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustian A.G, 2003. *Emotional Spiritual Quotient*. Jakarta : Penerbit Arga.
- \_\_\_\_\_, 2003. *ESQ Power*. Jakarta. Penerbit Arga.
- Austin E.J, Saklofske D.H, Egan V, 2002. *Correlates of Traits Intelligence : Results From Canadian and Scottish Groups*. Article : University of Edinburgh.
- Barling J, Slater F, Kelloway E.K, 2000. Transformational Leadership and Emotional Intelligence : An Explotory Sutudy. *Leadership and Organization Development Journal* 21/3 (2000) 157-161
- Bass B.M, Steidlmeier P, 1998. *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership*. New York : Center For Leadership Studies, School of Management Binghamton University
- Conger J.A, Kanungo R.N, Menon S.T, 2000. Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior. J. Organiz. Behav.* 21, 747-767.
- Cooper R.K, Sawaf A, 2002. *Executive EQ : Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali I, 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gill R, Frost J, 2000. *Emotional Intelligence : The "Heart" of Leadership* : Papper Presented at the Third Annual Conference : The Head & Heart of Ledership. The Leadership Trust Foundation. Ross-on-Wye.
- Goleman D. 2003. *Emotional Intelligence*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Goleman D, Boyatzis R, McKee A, 2004. *Pimal Leadership : Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosional*. Jakarta : Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Granacher R.P, 1998. Article: *Emotional Intelligence and the Impact of Morality*. Article . New York. Presented to the Families Class.
- Hair *et al*, 1998. *Multivariate Data Analysis*, 5<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall International.
- Hakim L, 2003. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Karismatik terhadap Ekstra Bawahan pada Pondok Pesantren di eks Karesidenan Surakarta*. Thesis,. Universitas Airlangga, Surabaya.

- Irfan M, 2004. *Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB Pada Pondok Pesantren Tarbiyatun Nasyiin Cukir-Jombang*. Skripsi, STIE Dewantara, Jombang.
- Jung DI, Avolio BJ, 2000. Opening the Black Box : an experimental investigation of mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior. J. Organiz. Behav.* 21, 949-964.
- Koemiati 2001. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan Yang Dimoderasi oleh Locus of Control*. Thesis, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Morand D.A, 2001. The Emotional Intelligence of Managers : Assessing the Construct Validity of Verbal measure of People Skills. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 16, No. 1, Fall 2001.
- Nahavandi A, 2003. *The Art and Science of Leadership*, 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Nurgiyantoro B, Gunawan, Marzuki, 2000. *Statistik Terapan Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Palmer B, *at el.*, 2000. Emotional Intelligence and Effective Leader. *Leadership and Organization Developmen Journal* 22/1 (2000) 5-10
- Pasiak T, 2002. *Revolusi IQ / EQ / SQ Antara Neurosains dan Al-Quran*. Bandung : Mizan Pustaka.
- Robbin S.P, 2003a. *Perilaku Organisasi Jilid 1*, ed. 9. Jakarta : PT. INDEKS Kelompok Gramedia
- Robbin S.P, 2003b. *Perilaku Organisasi Jilid 2*, ed. 9. Jakarta : PT. INDEKS Kelompok Gramedia
- Singarimbun M, Effendi S, 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES
- Solimun, 2002. *Multivariate Analysis : SEM, LISREL & Amos*. Malang : Fakultas MIPA UNIBRAW.
- Sugiyono, 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Penerbit CV. ALFABETA.
- Tjiptono F, Syakhroza A, 1999. *Kepemimpinan Transformasional*. Usahawan No. 9. Th. XXVIII
- Umar H, 1999. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.



**LAMPIRAN I**  
**HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS**  
**INSTRUMEN PENELITIAN**

## Reliabilitas Kepercayaan Pada Pimpinan (Trust)

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q21	3.2667	1.0483	30.0
2.	Q22	3.5667	.7739	30.0
3.	Q23	3.2333	.6261	30.0

#### Correlation Matrix

	Q21	Q22	Q23
Q21	1.0000		
Q22	.4449	1.0000	
Q23	.5850	.5718	1.0000

N of Cases = 30.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	10.0667	4.1333	2.0331	3

#### Item-total Statistics

Alpha if Item Deleted	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation
Q21	6.8000	1.5448	.5717	.3603
.7173				
Q22	6.5000	2.2586	.5485	.3455
.6799				
Q23	6.8333	2.4195	.6787	.4632
.5967				

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Analysis of Variance

Source of Variation Prob.	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F
Between People	39.9556	29	1.3778	
Within People	22.6667	60	.3778	
Between Measures	2.0222	2	1.0111	2.8407
.0665				
Residual	20.6444	58	.3559	
Nonadditivity	.1031	1	.1031	.2860
.5949				
Balance	20.5414	57	.3604	
Total	62.6222	89	.7036	
Grand Mean	3.3556			

Tukey estimate of power to which observations  
must be raised to achieve additivity = 2.1370

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = .7417 Standardized item alpha = .7746



## Reliabilitas Rasa Kagum Pada Pimpinan (Reverence)

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q24	4.1667	.7915	30.0
2.	Q25	4.3000	.7497	30.0
3.	Q26	4.0667	.8683	30.0

#### Correlation Matrix

	Q24	Q25	Q26
Q24	1.0000		
Q25	.7264	1.0000	
Q26	.3345	.4979	1.0000

N of Cases = 30.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	12.5333	3.9126	1.9780	3

#### Item-total Statistics

Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	if
Q24	8.3667	1.9644	.5958	.5286	
Q25	8.2333	1.8402	.7425	.6008	
Q26	8.4667	2.0506	.4456	.2495	

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Analysis of Variance

Source of Variation Prob.	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F
Between People	37.8222	29	1.3042	
Within People	19.3333	60	.3222	
Between Measures	.8222	2	.4111	1.2881
.2836				
Residual	18.5111	58	.3192	
Nonadditivity	.0005	1	.0005	.0015
.9690				
Balance	18.5106	57	.3247	
Total	57.1556	89	.6422	
Grand Mean	4.1778			

Tukey estimate of power to which observations  
must be raised to achieve additivity = .8418

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = .7553      Standardized item alpha = .7644

## Reliabilitas Kesamaan Value (Value Congruence)

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q27	3.8000	.8052	30.0
2.	Q28	3.2667	.9444	30.0
3.	Q29	3.4333	1.0063	30.0
4.	Q30	3.1000	.8847	30.0
5.	Q31	2.7667	1.1043	30.0

#### Correlation Matrix

	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31
Q27	1.0000				
Q28	.6621	1.0000			
Q29	.3235	.4547	1.0000		
Q30	.1743	.3384	.6468	1.0000	
Q31	.4111	.4915	.7457	.6247	1.0000

N of Cases = 30.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	16.3667	13.5506	3.6811	5

#### Item-total Statistics

Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	if
Q27	12.5667	10.3920	.4836	.4651	
.8321					
Q28	13.1000	9.1966	.6044	.5140	
.8022					
Q29	12.9333	8.3402	.7222	.6181	
.7670					
Q30	13.2667	9.5816	.5817	.4777	
.8084					
Q31	13.6000	7.6966	.7564	.6296	
.7555					

## \_ R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

## Analysis of Variance

Source of Variation Prob.	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F
Between People	78.5933	29	2.7101	
Within People	71.2000	120	.5933	
Between Measures	17.6933	4	4.4233	9.5896
.0000				
Residual	53.5067	116	.4613	
Nonadditivity	1.8861	1	1.8861	4.2018
.0427				
Balance	51.6206	115	.4489	
Total	149.7933	149	1.0053	
Grand Mean	3.2733			

Tukey estimate of power to which observations  
must be raised to achieve additivity = 2.4765

Reliability Coefficients      5 items

Alpha = .8298                      Standardized item alpha = .8261

## Reliabilitas Kecerdasan Emosional

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q32	3.8667	.6814	30.0
2.	Q33	3.8000	.7144	30.0
3.	Q34	3.4667	.9371	30.0
4.	Q35	3.7000	.8769	30.0
5.	Q36	3.9000	.7589	30.0
6.	Q38	3.7000	.5960	30.0
7.	Q40	3.5333	.9732	30.0
8.	Q41	3.9667	1.0662	30.0
9.	Q42	3.5333	.9371	30.0
10.	Q44	3.1667	.8743	30.0
11.	Q45	3.8000	.8867	30.0
12.	Q46	4.1000	.9229	30.0
13.	Q47	3.9000	.7589	30.0
14.	Q48	4.0333	.9279	30.0
15.	Q49	3.7333	1.1427	30.0
16.	Q50	3.5333	.8996	30.0

### Correlation Matrix

	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36
Q32	1.0000				
Q33	.3683	1.0000			
Q34	.3168	.5563	1.0000		
Q35	-.0115	-.2092	.4280	1.0000	
Q36	-.1600	-.1654	.3588	.7825	1.0000
Q38	.0679	-.0648	.2593	.3497	.2364
Q40	.0069	.4563	.2848	-.0081	.0747
Q41	.0886	.4437	.5338	.2102	.2941
Q42	.3312	.1648	.4136	.1175	.2715
Q44	.3859	.4417	.4489	.0675	-.0780
Q45	.1826	.2613	.5312	.4524	.3792
Q46	.3509	.3452	.4226	.2514	.1625
Q47	.1734	.2799	.5043	.2125	.2216
Q48	.1163	.4786	.4574	.1399	.0049
Q49	.4842	.3548	.3134	-.0826	.0080
Q50	.2325	.1181	.4309	.2973	.0808

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	Q38	Q40	Q41	Q42	Q44
Q38	1.0000				
Q40	.0476	1.0000			
Q41	.2008	.3833	1.0000		
Q42	.4199	-.1336	.4326	1.0000	
Q44	.4302	.1351	.2651	.3507	1.0000
Q45	.2088	.2478	.4304	.3403	.3114
Q46	.1818	.0921	.3539	.4944	.1496
Q47	.4651	.4015	.2088	.3200	.5977
Q48	.3305	.3615	.4543	.1771	.6730
Q49	.2836	.1013	.4453	.4916	.3221
Q50	.3731	-.2180	.1989	.5509	.2338

	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49
Q45	1.0000				
Q46	.4888	1.0000			
Q47	.2767	.1625	1.0000		
Q48	.3437	.3181	.5926	1.0000	
Q49	.4560	.5820	.1670	.3339	1.0000
Q50	.4410	.6812	.1313	.1019	.3780

	Q50
Q50	1.0000

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 30.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	59.7333	65.3057	8.0812	16

Item-total Statistics

Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Deleted
Q32	55.8667	61.1540	.3460	.6880	
.8611					
Q33	55.9333	59.6506	.4662	.7598	
.8566					

Q34	56.2667	54.2023	.7411	.7510
.8423				
Q35	56.0333	60.1023	.3261	.9169
.8629				
Q36	55.8333	61.3161	.2873	.8776
.8636				
Q38	56.0333	60.8609	.4398	.6194
.8582				
Q40	56.2000	60.5793	.2495	.6294
.8676				
Q41	55.7667	54.8057	.5931	.6676
.8499				
Q42	56.2000	56.6483	.5515	.7857
.8522				
Q44	56.5667	57.4264	.5370	.7435
.8531				
Q45	55.9333	55.9954	.6424	.6103
.8479				
Q46	55.6333	56.1023	.6041	.7900
.8496				
Q47	55.8333	58.4885	.5377	.7052
.8536				
Q48	55.7000	56.4931	.5701	.7841
.8513				
Q49	56.0000	54.8276	.5420	.7680
.8533				
Q50	56.2000	58.0966	.4667	.7998
.8564				

Reliability Coefficients 16 items

Alpha = .8630 Standardized item alpha = .8625

## Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional yang Otentik

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q51	3.5000	1.0422	30.0
2.	Q53	3.6000	1.0034	30.0
3.	Q54	3.5667	1.1943	30.0
4.	Q55	3.7000	1.1788	30.0
5.	Q56	3.3333	1.0283	30.0
6.	Q58	3.3667	.9994	30.0
7.	Q59	3.3000	.7944	30.0
8.	Q60	3.6333	.7649	30.0
9.	Q61	3.8667	1.0080	30.0
10.	Q62	3.3333	1.3476	30.0
11.	Q63	3.4000	1.1919	30.0
12.	Q64	3.7000	.9154	30.0
13.	Q65	3.8333	.8743	30.0
14.	Q66	3.5333	1.3830	30.0
15.	Q67	3.4000	.8944	30.0
16.	Q68	3.4667	1.0417	30.0
17.	Q69	3.5333	1.0080	30.0
18.	Q71	3.3333	1.0933	30.0
19.	Q72	3.7000	1.0222	30.0
20.	Q74	2.9000	1.3481	30.0
21.	Q76	3.1000	1.3222	30.0
22.	Q78	3.1333	1.2521	30.0
23.	Q81	3.3667	1.0981	30.0
24.	Q82	3.1333	.9732	30.0
25.	Q83	2.8333	1.2617	30.0
26.	Q85	3.2667	1.1121	30.0
27.	Q87	3.6667	.9589	30.0

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Correlation Matrix

	Q51	Q53	Q54	Q55	Q56
Q51	1.0000				
Q53	.2968	1.0000			
Q54	.4571	.3683	1.0000		
Q55	.3789	.2157	.3208	1.0000	
Q56	.2574	-.0334	.3744	.4267	1.0000
Q58	.5462	.2888	.2244	.2429	.2125
Q59	.5206	.2423	.3962	.7254	.2955
Q60	.4542	.0719	.4618	.2180	.1169
Q61	.3282	.4568	.5518	.4005	.1109
Q62	.4174	.3315	.2214	.3256	-.0829



Q63	.6384	.1961	.4651	-.0344	.1125
Q64	.4518	.2027	.1609	-.0224	.2931
Q65	.3595	.1965	-.0385	.1171	.2173
Q66	.6459	.4572	.4788	.3976	.4768
Q67	.2589	.0307	.4261	.5429	.3749
Q68	.6035	.3167	.4730	.6234	.5580
Q69	.0985	.3545	.4564	.4005	.2883
Q71	.3934	.1572	.0616	.1070	-.1942
Q72	.4693	.1815	.1441	.3520	.2296
Q74	.6750	.2753	.3577	.6314	.2487
Q76	.7382	.2911	.3123	.3960	.2536
Q78	.2907	.5379	.2475	.1916	-.1696
Q81	.6177	.0125	.3357	.5141	.5293
Q82	.5440	.1271	.2591	.1262	.1608
Q83	.4851	.1634	.4081	.3130	.2038
Q85	.7438	.4079	.2717	.1946	.0101
Q87	.3105	.0358	.3212	.3050	.2564

-

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Correlation Matrix

	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62
Q58	1.0000				
Q59	.3779	1.0000			
Q60	.0466	.3575	1.0000		
Q61	.2898	.3531	.5158	1.0000	
Q62	.3926	.1933	.2899	.5161	1.0000
Q63	.3358	.2695	.1664	.0746	.3220
Q64	.3505	.2229	.1330	.1420	.1957
Q65	.3486	.1241	-.0945	-.1043	.2536
Q66	.3526	.4457	.3542	.3249	.1418
Q67	.0231	.5533	.4234	.2524	.1430
Q68	.2937	.5334	.3087	.3897	.2047
Q69	-.0297	.3531	.1729	.5814	.2200
Q71	.4839	.2382	.1512	.1043	.5071
Q72	.4152	.5393	.1191	.2276	.2754
Q74	.6168	.6408	.2308	.2690	.5125
Q76	.4932	.5942	.3785	.2432	.3290
Q78	.3454	.1664	.1608	.4244	.5858
Q81	.3760	.4230	.3709	.3572	.2874
Q82	.3025	.3033	.2069	.0890	.2279
Q83	.4056	.5677	.3990	.4157	.3583
Q85	.6536	.3357	.2405	.4635	.3528
Q87	.2758	.2716	.1097	.4162	.3558

-

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Correlation Matrix

	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67
Q63	1.0000				
Q64	.5878	1.0000			

Q65	.2647	.4955	1.0000		
Q66	.2636	.2669	.4753	1.0000	
Q67	.0065	-.0168	-.0882	.4349	1.0000
Q68	.2333	.3327	.0883	.4436	.4959
Q69	.0746	.1420	.0261	.1105	.2907
Q71	.3969	.0689	.2766	.0380	-.1410
Q72	.3283	.4164	.2508	.2634	.0603
Q74	.3477	.1984	.4535	.4920	.3203
Q76	.3895	.3960	.3132	.6675	.4315
Q78	.1710	.2166	.3045	.2164	-.0185
Q81	.1475	.2847	.2454	.4572	.1966
Q82	.3686	.2400	.3512	.5602	.0158
Q83	.3210	.2538	.0365	.3294	.3361
Q85	.4110	.3523	.2246	.3752	-.1456
Q87	.2715	.1571	-.1097	.1127	.0804

	Q68	Q69	Q71	Q72	Q74
Q68	1.0000				
Q69	.4773	1.0000			
Q71	.0706	-.0417	1.0000		
Q72	.1684	.0268	.2160	1.0000	
Q74	.5010	.1675	.5615	.4780	1.0000
Q76	.4406	-.0673	.2147	.4057	.7023
Q78	.2150	.2696	.4954	.1940	.4168
Q81	.5989	.1288	-.0191	.3779	.3983
Q82	.1066	-.2156	.1512	.3882	.3522
Q83	.2186	.0994	.2166	.5481	.4156
Q85	.3651	.1148	.3498	.3761	.4784
Q87	.3337	.3686	.0110	.2463	.3201

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	Q76	Q78	Q81	Q82	Q83
Q76	1.0000				
Q78	.2208	1.0000			
Q81	.4014	-.0117	1.0000		
Q82	.5252	.2679	.4367	1.0000	
Q83	.5891	.2328	.3941	.5242	1.0000
Q85	.5440	.2955	.4537	.4758	.4260
Q87	.2448	.2393	.3821	.3079	.3800
	Q85	Q87			
Q85	1.0000				
Q87	.3449	1.0000			

\* \* \* Warning \* \* \* Determinant of matrix is close to zero: 3.448E-14

Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA are meaningless and printed as .

N of Cases = 30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
Scale	92.5000	284.3276	16.8620	Variables
				27

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

Alpha	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	if Deleted
	89.0000	255.7241	.8255	.	
.9138					
Q53	88.9000	269.3345	.4247	.	
.9198					
Q54	88.9333	260.9609	.5686	.	
.9177					
Q55	88.8000	261.5448	.5611	.	
.9178					
Q56	89.1667	271.1092	.3591	.	
.9208					
Q58	89.1333	263.9816	.5957	.	
.9174					
Q59	89.2000	266.0276	.6819	.	
.9169					
Q60	88.8667	272.8782	.4299	.	
.9198					
Q61	88.6333	265.2057	.5515	.	
.9180					
Q62	89.1667	259.3851	.5328	.	
.9185					
Q63	89.1000	264.4379	.4764	.	
.9192					
Q64	88.8000	270.4414	.4334	.	
.9197					
Q65	88.6667	273.5402	.3466	.	
.9208					
Q66	88.9667	254.1713	.6405	.	
.9164					
Q67	89.1000	273.0586	.3542	.	
.9207					
Q68	89.0333	262.0333	.6289	.	
.9168					
Q69	88.9667	272.8609	.3138	.	
.9214					
Q71	89.1667	270.9713	.3378	.	
.9213					
Q72	88.8000	266.0276	.5175	.	
.9185					

Q74	89.6000	250.1103	.7599	.
.9140				
Q76	89.4000	252.6621	.7117	.
.9150				
Q78	89.3667	264.8609	.4392	.
.9200				
Q81	89.1333	262.5333	.5786	.
.9175				
Q82	89.3667	267.6195	.4950	.
.9188				
Q83	89.6667	258.1609	.6061	.
.9170				
Q85	89.2333	260.8057	.6204	.
.9168				
Q87	88.8333	269.8678	.4298	.
.9197				

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 27 items

Alpha = .9211

Standardized item alpha = .9204

## Reliabilitas Kepuasan Kerja

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q1	3.9667	.6687	30.0
2.	Q2	3.9667	.9279	30.0
3.	Q3	3.5333	1.1366	30.0
4.	Q4	2.9667	.9279	30.0
5.	Q5	3.4333	.9714	30.0
6.	Q6	3.9333	.7397	30.0
7.	Q7	4.0333	.8899	30.0
8.	Q8	3.6667	1.0283	30.0
9.	Q9	3.9333	.7849	30.0
10.	Q10	3.8333	.9129	30.0
11.	Q11	3.7667	.8584	30.0
12.	Q12	3.9000	1.0289	30.0
13.	Q13	3.4667	.8193	30.0
14.	Q14	3.6000	1.0034	30.0
15.	Q15	3.4667	1.0743	30.0
16.	Q16	3.4667	.9371	30.0
17.	Q17	3.6667	.8841	30.0
18.	Q18	3.8333	.9129	30.0
19.	Q19	3.9000	.9948	30.0
20.	Q20	3.8333	1.0532	30.0

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Correlation Matrix

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Q1	1.0000				
Q2	.6095	1.0000			
Q3	.4325	.7368	1.0000		
Q4	.2760	.5194	.4752	1.0000	
Q5	.1292	.2844	.2831	.5904	1.0000
Q6	.2045	.3484	.4129	.3484	.5215
Q7	.1178	.3355	.4250	.3355	.5013
Q8	-.0167	.2409	.2753	.2048	.2877
Q9	.2584	.2809	.4664	.3756	.4462
Q10	.2165	.2375	.4874	.4003	.4342
Q11	.3465	.3796	.3087	.3796	.4149
Q12	.4461	.5743	.6369	.3937	.3209
Q13	.4070	.4294	.6122	.5201	.1271
Q14	.1336	.3555	.4656	.6148	.5023
Q15	.2144	.6043	.5516	.6734	.5265
Q16	.0807	.2565	.3410	.6134	.2626
Q17	.2722	.2802	.3889	.4904	.3346
Q18	.2730	.1968	.1551	.4003	.4731
Q19	.3577	.4446	.4452	.4446	.5103
Q20	.2367	.5234	.5953	.5940	.4775

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Correlation Matrix

	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q6	1.0000				
Q7	.2654	1.0000			
Q8	-.2116	.5401	1.0000		
Q9	.0515	.5957	.5696	1.0000	
Q10	.2894	.5164	.2326	.5133	1.0000
Q11	.3005	.2362	.2604	.2320	.3007
Q12	.3081	.3804	.2607	.4611	.2753
Q13	.2238	-.0221	-.0136	.3181	.2459
Q14	.3810	.2858	.2005	.3152	.5647
Q15	.3443	.5242	.3330	.4471	.5040
Q16	.0962	.3528	.1670	.3250	.2150
Q17	.5449	.0584	.0253	.1656	.0142
Q18	.5447	.1344	-.0245	.2727	.0897
Q19	.5061	.4323	.2022	.4328	.6265
Q20	.4279	.5212	.4882	.4449	.3646

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Q11	1.0000				
Q12	.5974	1.0000			
Q13	.3073	.5481	1.0000		
Q14	.2482	.1937	.4865	1.0000	
Q15	.3091	.5116	.4101	.6590	1.0000
Q16	.0543	.4077	.4701	.3154	.5640
Q17	.3484	.4170	.5078	.4276	.3510
Q18	.3447	.3488	.3842	.3012	.3282
Q19	.4159	.5626	.2708	.4422	.5937
Q20	.5277	.5569	.4929	.3915	.5892

	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Q16	1.0000				
Q17	.4440	1.0000			
Q18	.0941	.5270	1.0000		
Q19	.0888	.1960	.5126	1.0000	

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Correlation Matrix

	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Q20	.2912	.3827	.5081	.5431	1.0000

N of Cases = 30.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	74.1667	140.2816	11.8441	20

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

Alpha Item Deleted . .	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	if
Q1 .9210	70.2000	133.5448	.4070	.6642	
Q2 .9165	70.2000	126.0966	.6394	.8630	
Q3 .9147	70.6333	121.2057	.7106	.8798	
Q4 .9145	71.2000	124.3034	.7307	.8320	
Q5 .9169	70.7333	125.8575	.6185	.7085	
Q6 .9196	70.2333	131.4264	.4899	.8421	
Q7 .9184	70.1333	128.3264	.5537	.7887	
Q8 .9235	70.5000	131.2241	.3396	.8185	
Q9 .9178	70.2333	129.1506	.5894	.7424	
Q10 .9185	70.3333	128.1609	.5461	.8343	
Q11 .9190	70.4000	129.3517	.5221	.7261	
Q12 .9154	70.2667	123.5816	.6838	.8576	
Q13 .9183	70.7000	129.1828	.5599	.8839	
Q14 .9172	70.5667	125.5644	.6097	.8354	
Q15 .9131	70.7000	120.9069	.7713	.8342	
Q16 .9206	70.7000	129.7345	.4529	.8541	
Q17 .9194	70.5000	129.3621	.5041	.8015	
Q18 .9201	70.3333	129.6092	.4734	.7468	
Q19 .9157	70.2667	124.4092	.6706	.8344	
Q20 .9135	70.3333	121.5402	.7593	.8647	

Reliability Coefficients 20 items

Alpha = .9215

Standardized item alpha = .9204

## Validitas Kepercayaan Pada Pimpinan (Trust)

Correlations

		Q21	Q22	Q23	TRUST
Q21	Pearson Correlation	1.000	.445*	.585**	.865**
	Sig. (2-tailed)		.014	.001	.000
	N	30	30	30	30
Q22	Pearson Correlation	.445*	1.000	.572**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.014		.001	.000
	N	30	30	30	30
Q23	Pearson Correlation	.585**	.572**	1.000	.827**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001		.000
	N	30	30	30	30
TRUST	Pearson Correlation	.865**	.788**	.827**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Validitas Rasa Kagum Pada Pimpinan (Reverence)

Correlations

		Q24	Q25	Q26	REVERENC
Q24	Pearson Correlation	1.000	.726**	.334	.822**
	Sig. (2-tailed)		.000	.071	.000
	N	30	30	30	30
Q25	Pearson Correlation	.726**	1.000	.498**	.888**
	Sig. (2-tailed)	.000		.005	.000
	N	30	30	30	30
Q26	Pearson Correlation	.334	.498**	1.000	.762**
	Sig. (2-tailed)	.071	.005		.000
	N	30	30	30	30
REVERENC	Pearson Correlation	.822**	.888**	.762**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Validitas Kesamaan Nilai (Value Congruence)

Correlations

		Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	VAL.CONG
Q27	Pearson Correlation	1.000	.662**	.323	.174	.411*	.642**
	Sig. (2-tailed)		.000	.081	.357	.024	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Q28	Pearson Correlation	.662**	1.000	.455*	.338	.492**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000		.012	.067	.006	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Q29	Pearson Correlation	.323	.455*	1.000	.647**	.746**	.840**
	Sig. (2-tailed)	.081	.012		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Q30	Pearson Correlation	.174	.338	.647**	1.000	.625**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.357	.067	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Q31	Pearson Correlation	.411*	.492**	.746**	.625**	1.000	.870**
	Sig. (2-tailed)	.024	.006	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
VAL.CONG	Pearson Correlation	.642**	.754**	.840**	.730**	.870**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Validitas Kepuasan Kerja

Correlation

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	TO	
Q1	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	1,000																				
Q2	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,30	1,000																			
Q3	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,10	0,12	1,000																		
Q4	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,10	0,09	0,09	1,000																	
Q5	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,17	0,13	0,13	0,10	1,000																
Q6	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,29	0,21	0,21	0,18	0,17	1,000															
Q7	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,41	0,35	0,35	0,32	0,30	0,28	1,000														
Q8	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,48	0,42	0,42	0,40	0,38	0,36	0,34	1,000													
Q9	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,56	0,50	0,50	0,48	0,46	0,44	0,42	0,40	1,000												
Q10	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,63	0,57	0,57	0,55	0,53	0,51	0,49	0,47	0,45	1,000											
Q11	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,71	0,65	0,65	0,63	0,61	0,59	0,57	0,55	0,53	0,51	1,000										
Q12	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,79	0,73	0,73	0,71	0,69	0,67	0,65	0,63	0,61	0,59	0,57	1,000									
Q13	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,87	0,81	0,81	0,79	0,77	0,75	0,73	0,71	0,69	0,67	0,65	0,63	1,000								
Q14	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,95	0,89	0,89	0,87	0,85	0,83	0,81	0,79	0,77	0,75	0,73	0,71	0,69	1,000							
Q15	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	1,00	0,94	0,94	0,92	0,90	0,88	0,86	0,84	0,82	0,80	0,78	0,76	0,74	0,72	1,000						
Q16	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,98	0,92	0,92	0,90	0,88	0,86	0,84	0,82	0,80	0,78	0,76	0,74	0,72	0,70	0,68	1,000					
Q17	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,96	0,90	0,90	0,88	0,86	0,84	0,82	0,80	0,78	0,76	0,74	0,72	0,70	0,68	0,66	0,64	1,000				
Q18	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,94	0,88	0,88	0,86	0,84	0,82	0,80	0,78	0,76	0,74	0,72	0,70	0,68	0,66	0,64	0,62	0,60	1,000			
Q19	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,92	0,86	0,86	0,84	0,82	0,80	0,78	0,76	0,74	0,72	0,70	0,68	0,66	0,64	0,62	0,60	0,58	0,56	1,000		
Q20	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,90	0,84	0,84	0,82	0,80	0,78	0,76	0,74	0,72	0,70	0,68	0,66	0,64	0,62	0,60	0,58	0,56	0,54	0,52	1,000	
TO	Parental Supervision Sig. (2-tailed)	0,88	0,82	0,82	0,80	0,78	0,76	0,74	0,72	0,70	0,68	0,66	0,64	0,62	0,60	0,58	0,56	0,54	0,52	0,50	0,48	1,000

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).







**LAMPIRAN 2**  
**HASIL UJI REGRESI LINIER BERGANDA**

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Value congruence, Kep. Trans. Otentik, Reverence, Trust <sup>a</sup>		Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600 <sup>a</sup>	.360	.349	.377

- a. Predictors: (Constant), Value congruence, Kep. Trans. Otentik, Reverence, Trust

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.518	4	4.880	34.404	.000 <sup>a</sup>
	Residual	34.748	245	.142		
	Total	54.266	249			

- a. Predictors: (Constant), Value congruence, Kep. Trans. Otentik, Reverence, Trust  
b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.244	.214		10.490	.000
	Kep. Trans. Otentik	-.111	.046	-.135	-2.405	.017
	Trust	.207	.042	.319	4.939	.000
	Reverence	-3.82E-02	.044	-.047	-.863	.389
	Value congruence	.289	.042	.418	6.826	.000

- a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Value congruence, Kep.Trans.Otentik, Reverence, Trust		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kecerdasan emosional

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.294 <sup>a</sup>	.086	.072	.363

a. Predictors: (Constant), Value congruence, Kep.Trans.Otentik, Reverence, Trust

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.053	4	.763	5.800	.000 <sup>a</sup>
	Residual	32.240	245	.132		
	Total	35.293	249			

a. Predictors: (Constant), Value congruence, Kep.Trans.Otentik, Reverence, Trust

b. Dependent Variable: Kecerdasan emosional

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.181	.206		15.436	.000
	Kep.Trans.Otentik	-7.70E-02	.045	-.115	-1.725	.086
	Trust	4.022E-02	.040	.077	.996	.320
	Reverence	3.149E-02	.043	.048	.739	.460
	Value congruence	.133	.041	.239	3.271	.001

a. Dependent Variable: Kecerdasan emosional

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kep.Trans.Otentik		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Value congruence

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.207 <sup>a</sup>	.043	.039	.662

a. Predictors: (Constant), Kep.Trans.Otentik

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.869	1	4.869	11.122	.001 <sup>a</sup>
	Residual	108.562	248	.438		
	Total	113.431	249			

a. Predictors: (Constant), Kep.Trans.Otentik

b. Dependent Variable: Value congruence

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.933	.243		12.050	.000
	Kep.Trans.Otentik	.248	.074	.207	3.335	.001

a. Dependent Variable: Value congruence

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kep.Trans.Otentik		Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Trust

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.406 <sup>a</sup>	.165	.162	.657

- a. Predictors: (Constant), Kep.Trans.Otentik

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.156	1	21.156	48.959	.000 <sup>a</sup>
	Residual	107.166	248	.432		
	Total	128.322	249			

- a. Predictors: (Constant), Kep.Trans.Otentik  
b. Dependent Variable: Trust

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.006	.242		8.296	.000
	Kep.Trans.Otentik	.517	.074	.406	6.997	.000

- a. Dependent Variable: Trust



## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kep.Trans.Otentik		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Reverence

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.127 <sup>a</sup>	.016	.012	.566

a. Predictors: (Constant), Kep.Trans.Otentik

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.306	1	1.306	4.069	.045 <sup>a</sup>
	Residual	79.584	248	.321		
	Total	80.889	249			

a. Predictors: (Constant), Kep.Trans.Otentik

b. Dependent Variable: Reverence

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.510	.208		16.842	.000
	Kep.Trans.Otentik	.128	.064	.127	2.017	.045

a. Dependent Variable: Reverence



**LAMPIRAN 3**  
**STATISTIK DESKRIPTIF**

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kep. Trans. Otentik	250	1.6	4.4	3.237	.554
Trust	250	1.7	5.0	3.673	.718
Reverence	250	1.7	5.0	3.924	.570
Value congruence	250	1.6	5.0	3.733	.675
Kepuasan kerja	250	2.3	4.6	3.575	.467
Kecerdasan emosional	250	2.6	4.8	3.702	.376
Valid N (listwise)	250				

## Frequency Table

UMUR

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 19	2	.8	.8	.8
20	1	.4	.4	1.2
21	2	.8	.8	2.0
23	2	.8	.8	2.8
24	3	1.1	1.2	4.0
25	1	.4	.4	4.4
26	2	.8	.8	5.2
27	12	4.5	4.8	10.0
28	14	5.3	5.8	15.8
29	7	2.7	2.8	18.4
30	13	4.9	5.2	23.6
31	10	3.8	4.0	27.6
32	13	4.9	5.2	32.8
33	8	3.0	3.2	36.0
34	10	3.8	4.0	40.0
35	11	4.2	4.4	44.4
36	14	5.3	5.8	50.0
37	11	4.2	4.4	54.4
38	6	2.3	2.4	56.8
39	5	1.9	2.0	58.8
40	13	4.8	5.2	64.0
41	8	3.0	3.2	67.2
42	8	3.4	3.6	70.8
43	3	1.1	1.2	72.0
44	2	.8	.8	72.8
45	10	3.8	4.0	76.8
46	2	.8	.8	77.6
47	5	1.9	2.0	79.6
48	1	.4	.4	80.0
49	8	3.0	3.2	83.2
50	7	2.7	2.8	86.0
51	3	1.1	1.2	87.2
52	4	1.5	1.6	88.8
53	3	1.1	1.2	90.0
54	1	.4	.4	90.4
55	3	1.1	1.2	91.6
56	3	1.1	1.2	92.8
57	2	.8	.8	93.6
59	6	2.3	2.4	96.0
60	3	1.1	1.2	97.2
61	1	.4	.4	97.6
62	1	.4	.4	98.0
65	1	.4	.4	98.4
66	1	.4	.4	98.8
67	1	.4	.4	99.2
70	2	.8	.8	100.0
Total	250	94.7	100.0	
Missing System	14	5.3		
Total	264	100.0		

## Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	176	66.7	70.4	70.4
	Perempuan	74	28.0	29.6	100.0
	Total	250	94.7	100.0	
Missing	System	14	5.3		
Total		264	100.0		

## Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMP	3	1.1	1.2	1.2
	SMA	32	12.1	12.8	14.0
	D3	20	7.6	8.0	22.0
	S1	191	72.3	76.4	98.4
	S2	4	1.5	1.8	100.0
	Total	250	94.7	100.0	
Missing	System	14	5.3		
Total		264	100.0		

## Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Guru	219	83.0	87.6	87.6
	Karyawan	31	11.7	12.4	100.0
	Total	250	94.7	100.0	
Missing	System	14	5.3		
Total		264	100.0		

## Status Pegawai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PNS	131	49.6	52.4	52.4
	Swasta	119	45.1	47.6	100.0
	Total	250	94.7	100.0	
Missing	System	14	5.3		
Total		264	100.0		

## Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	5.3	5.6	5.6
	2	26	9.8	10.4	16.0
	3	13	4.9	5.2	21.2
	4	20	7.6	8.0	29.2
	5	28	10.6	11.2	40.4
	6	18	6.8	7.2	47.6
	7	17	6.4	6.8	54.4
	8	11	4.2	4.4	58.8
	9	6	2.3	2.4	61.2
	10	17	6.4	6.8	68.0
	11	4	1.5	1.6	69.6
	12	10	3.8	4.0	73.8
	13	6	2.3	2.4	76.0
	14	7	2.7	2.8	78.8
	15	4	1.5	1.6	80.4
	16	8	3.0	3.2	83.6
	17	1	.4	.4	84.0
	18	11	4.2	4.4	88.4
	19	7	2.7	2.8	91.2
	20	6	2.3	2.4	93.6
	21	3	1.1	1.2	94.8
	22	1	.4	.4	95.2
	23	1	.4	.4	95.6
	24	2	.8	.8	96.4
	25	1	.4	.4	96.8
	30	5	1.9	2.0	98.8
	34	1	.4	.4	99.2
	36	1	.4	.4	99.6
	38	1	.4	.4	100.0
	Total	250	94.7	100.0	
Missing	System	14	5.3		
	Total	264	100.0		



**LAMPIRAN 4**  
**KUESIONER PENELITIAN**

No. Responden : .....(diisi peneliti)

**Bapak/Ibu yang terhormat,**

Ditengah kesibukan Anda, perkenankanlah kami memohon kesediaannya untuk mengisi kuisisioner berikut, berkaitan dengan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap kepuasan dan kecerdasan emosional bawahan pada Madrasah Aliyah di Jombang.

Penelitian ini semata-mata untuk kepentingan ilmiah, dan tidak mempengaruhi status dan posisi Anda di instansi. Oleh karena itu, dimohon memberikan jawaban sesuai kondisi dan pendapat Anda. Sebelum memberikan jawaban, mohon memahami petunjuk pengisiannya.

Terima kasih

(Siswanto, SE)

**IDENTITAS RESPONDEN**

Nama : .....

Umur : .....

Jenis kelamin : L / P\*

Pendidikan : .....

Jabatan : .....

Status Pegawai : PNS / Swasta / .....\*

Masa kerja : .....

\* Lingkari Jawaban yang sesuai

Pernyataan-pertanyaan dalam kuesioner ini merupakan pernyataan deskriptif yang memberikan gambaran tentang perasaan anda di lingkungan kerja, penilaian pada pimpinan anda, kondisi emosional anda saat ini. Untuk setiap pernyataan, kami mohon anda menilai dengan jujur tentang yang anda alami dalam lingkungan kerja sehari-hari, maka berilah tanda silang (X).

Berilah tanda silang (X) pada pilihan jawaban berikut (item 1-20) sesuai dengan penilaian anda tentang perasaan di tempat kerja anda sekarang.

- SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 RR : Ragu-Ragu  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	Skala				
		SS	S	RR	TS	STS
<b>B. Kepuasan Kerja</b>						
1	Saya dapat mengatasi kebosanan dalam pekerjaan	SS	S	RR	TS	STS
2	Saya mempunyai Kesempatan menikmati pekerjaan	SS	S	RR	TS	STS
3	Saya mampu mengerjakan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu	SS	S	RR	TS	STS
4	Saya menemukan diri saya sendiri di lingkungan kerja	SS	S	RR	TS	STS
5	Saya merasa puas dengan cara pimpinan saya memimpin bawahannya	SS	S	RR	TS	STS
6	Pimpinan saya sangat bijak dalam mengambil keputusan	SS	S	RR	TS	STS
7	Saya memandang tugas yang diberikan kepada saya merupakan amanah yang harus saya tunaikan dengan sebaik-baiknya	SS	S	RR	TS	STS
8	Saya merasa sesuai dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini	SS	S	RR	TS	STS
9	Saya merasa berguna bagi orang lain melalui pekerjaan saya ini	SS	S	RR	TS	STS
10	Saya bisa menularkan kebaikan kepada orang lain melalui pekerjaan saya ini	SS	S	RR	TS	STS
11	Kemampuan saya dihargai di lingkungan kerja saya	SS	S	RR	TS	STS
12	Kebijaksanaan organisasi membantu saya untuk berkembang	SS	S	RR	TS	STS
13	Gaji saya sesuai dengan beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	SS	S	RR	TS	STS
14	Saya mampu mengembangkan diri pada pekerjaan ini	SS	S	RR	TS	STS
15	Saya memiliki kebebasan untuk berkreasi	SS	S	RR	TS	STS
16	Saya mempunyai kesempatan yang luas untuk mencoba metode saya sendiri dalam mengerjakan tugas	SS	S	RR	TS	STS
17	Lingkungan kerja saya menyenangkan	SS	S	RR	TS	STS
18	Rekan kerja saya mampu membuat saya bergairah untuk bekerja	SS	S	RR	TS	STS
19	Penghargaan / pujian saya peroleh, jika saya melakukan tugas dengan baik	SS	S	RR	TS	STS
20	Saya merasa puas, jika mencapai sesuatu dari pekerjaan saya	SS	S	RR	TS	STS

Berilah tanda silang (X) pada pilihan jawaban berikut (item 21-31) sesuai dengan penilaian anda tentang pimpinan anda sekarang (**Kepala Sekolah**)

<b>C. Trust</b>						
1.	Saya percaya bahwa pimpinan saya tidak akan mengambil keuntungan dari keputusan yang diambil	SS	S	RR	TS	STS
2.	Saya percaya dengan kebijakan yang diambil akan baik bagi organisasi	SS	S	RR	TS	STS
3.	Saya merasa aman bila bersama dengan pimpinan saya	SS	S	RR	TS	STS
<b>D. Reverence</b>						
1.	Saya menganggap pimpinan saya sangat terhormat	SS	S	RR	TS	STS
2.	Saya sangat menghargai sikap dan perilaku dia sebagai pimpinan	SS	S	RR	TS	STS
3.	Saya mengagumi dia sebagai seorang pemimpin	SS	S	RR	TS	STS



E. Value Congruence						
1.	Pimpinan saya mempunyai nilai moral agama yang sangat baik	SS	S	RR	TS	STS
2.	Nasihatnya membuat tenteram hati orang yang mendengarnya	SS	S	RR	TS	STS
3.	Saya ingin memiliki nilai moral agama yang dia anut dan amalkan	SS	S	RR	TS	STS
4.	Saya ingin menjadikan dia sebagai tauladan yang baik	SS	S	RR	TS	STS
5.	Nilai-nilai moral agama yang dia ajarkan mengilhami kehidupan saya	SS	S	RR	TS	STS

Berilah tanda silang (X) pada pilihan jawaban berikut (item 32-50) sesuai dengan penilaian tentang emosi anda sekarang

- SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 RR : Ragu-Ragu  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	Skala				
	F. Kecerdasan Emosional					
1.	Saya dapat memahami emosi yang sedang saya alami	SS	S	RR	TS	STS
2.	Bila saya sedih, saya tahu alasannya	SS	S	RR	TS	STS
3.	Saya menerima perasaan saya sebagaimana adanya	SS	S	RR	TS	STS
4.	Saya berpikir tentang perasaan orang lain sebelum mengungkapkan pandangan saya	SS	S	RR	TS	STS
5.	Saya dapat bekerjasama dengan orang yang berbeda pandangan dengan saya					
6.	Saya dapat mengetahui bila orang yang dekat dengan saya sedang kesal	SS	S	RR	TS	STS
7.	Saya merasa mudah dalam mengemukakan pendapat	SS	S	RR	TS	STS
8.	Saya terbuka untuk mengungkapkan apa yang saya rasakan	SS	S	RR	TS	STS
9.	Saya melihat sisi positif pada segala sesuatu	SS	S	RR	TS	STS
10.	Saya mencintai hidup saya	SS	S	RR	TS	STS
11.	Saya menyukai diri saya apa adanya	SS	S	RR	TS	STS
12.	Di bawah tekanan, saya percaya akan mendapat sebuah pemecahan	SS	S	RR	TS	STS
13.	Saya dapat pulih dengan cepat sesudah merasa kecewa	SS	S	RR	TS	STS
14.	Saya dapat memperoleh yang saya butuhkan jika tekad saya sudah bulat	SS	S	RR	TS	STS
15.	Saya dapat sabar dalam menghadapi musibah yang menimpa diri saya	SS	S	RR	TS	STS
16.	Saya menyantirkan diri bila mulai tegang	SS	S	RR	TS	STS
17.	Saya merasa perlu membuat banyak perubahan	SS	S	RR	TS	STS
18.	Bekerja keras bagi saya terasa menyenangkan	SS	S	RR	TS	STS
19.	Saya merasa puas dengan prestasi saya	SS	S	RR	TS	STS

Berilah tanda silang (X) pada pilihan jawaban berikut (item 51-87) sesuai dengan penilaian anda tentang pimpinan anda sekarang (*Kepala Sekolah*)

- SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 RR : Ragu-Ragu  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	Skala				
	G. Kepemimpinan Transformasional yang Otentik					
	<i>Pimpinan saya (Kepala Sekolah) :</i>					
1.	Saya senang bila bergaul dengan dia	SS	S	RR	TS	STS
2.	Menetapkan target yang terukur dan dapat dicapai	SS	S	RR	TS	STS
3.	Mempunyai ide yang membuat saya memikirkan kembali ide-ide saya sebelumnya.	SS	S	RR	TS	STS

4.	Memberikan perhatian secara pribadi kepada mereka yang kelihatan terabaikan.	SS	S	RR	TS	STS
5.	Membuat saya merasa nyaman ketika berdiskusi dengannya.	SS	S	RR	TS	STS
6.	Membiarkan saya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan cara saya.	SS	S	RR	TS	STS
7.	Menghindari untuk memerintah saya dalam melakukan pekerjaan saya.	SS	S	RR	TS	STS
8.	Membuat saya bangga bergaul dengan dia	SS	S	RR	TS	STS
9.	Memberikan motivasi untuk mendorong saya	SS	S	RR	TS	STS
10.	Membuat saya lebih kreatif dalam melaksanakan pekerjaan	SS	S	RR	TS	STS
11.	Mendorong saya melihat masalah-masalah sebagai kesempatan belajar	SS	S	RR	TS	STS
12.	Mengakui prestasi saya	SS	S	RR	TS	STS
13.	Menghindari untuk mencoba merubah apa yang saya kerjakan asalkan sesuatu tersebut berjalan dengan lancar.	SS	S	RR	TS	STS
14.	Mementingkan proses daripada hasil untuk perbaikan-perbaikan.	SS	S	RR	TS	STS
15.	Seseorang yang sangat saya percayai.	SS	S	RR	TS	STS
16.	Mengungkapkan tujuan-tujuan penting kami dengan cara yang sederhana	SS	S	RR	TS	STS
17.	Memberikan inspirasi pada saya untuk lebih merasa mampu menyelesaikan masalah	SS	S	RR	TS	STS
18.	Memberi pemahaman kepada saya untuk lebih dapat mandiri dalam menjalankan tugas	SS	S	RR	TS	STS
19.	Mendorong pentingnya rencana kerja dalam setiap kegiatan	SS	S	RR	TS	STS
20.	Puas dengan kinerja saya asalkan dibangun dengan rencana kerja	SS	S	RR	TS	STS
21.	Menghindari untuk membuat keputusan sendiri	SS	S	RR	TS	STS
22.	Menghargai setiap ide baru untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh organisasi	SS	S	RR	TS	STS
23.	Menekankan kegunaan intelegensi untuk mengatasi hambatan / rintangan.	SS	S	RR	TS	STS
24.	Memberikan kepada saya alasan-alasan untuk merubah cara pandang saya	SS	S	RR	TS	STS
25.	Memperlakukan masing-masing kami sebagai suatu individu	SS	S	RR	TS	STS
26.	Memberikan kepada saya apa yang saya inginkan sebagai imbalan atas dukungan saya kepada dia.	SS	S	RR	TS	STS
27.	Memperlihatkan bahwa dia adalah seorang penganut suatu gagasan tentang "jika ingin sukses, segala sesuatu harus direncanakan"	SS	S	RR	TS	STS
28.	Menghindari untuk terlibat dalam pekerjaan kami.	SS	S	RR	TS	STS
29.	Menginspasi kesuksesan dan prestasi saya.	SS	S	RR	TS	STS
30.	Menggunakan simbol dan image untuk memfokuskan usaha-usaha kami.	SS	S	RR	TS	STS
31.	Mendukung dengan sepenuh hati, jika ide saya dirasakan baik bagi perusahaan	SS	S	RR	TS	STS
32.	Mengetahui apa yang saya inginkan	SS	S	RR	TS	STS
33.	Memuji saya jika saya melakukan pekerjaan dengan baik.	SS	S	RR	TS	STS
34.	Menghindari untuk campur tangan kecuali bila saya gagal dalam mencapai tujuan.	SS	S	RR	TS	STS
35.	Mempedulikan keadaan dan kondisi kami	SS	S	RR	TS	STS
36.	Dihormati oleh bawahannya	SS	S	RR	TS	STS
37.	Memberikan kepada saya pembicaraan yang mendorong	SS	S	RR	TS	STS