

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Madrasah Aliyah, sebagai lembaga pendidikan Islam tingkat menengah, memainkan peran yang sangat vital dalam menyediakan pendidikan agama Islam yang berkualitas. Kepala sekolah di Madrasah Aliyah memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola lembaga ini dan memastikan kualitas pendidikan yang diberikan kepada pendidiknya.

Pendidikan nasional yang berkualitas, diperlukan guru yang berkualitas juga. Guru merupakan salah satu profesi yang berperan penting dalam pembangunan Pendidikan nasional dituntut untuk profesional. “Guru profesional adalah semua orang yang mempunyai kewenangan serta mempunyai tanggung jawab terhadap Pendidikan siswa, baik individual atau klasikal”<sup>1</sup>. Hal ini berarti guru harus memiliki kompetensi dasar minimal sebagai bentuk wewenang dan kemampuan didalam menjalankan tugas utamanya.

Madrasah perlu memperhatikan motivasi dan kepuasan kerja guru, baik eksternal maupun internal. Berikut adalah Ayat Al-Qur’an tentang pendidikan :

﴿إِذَا قِيلَ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۱ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۲ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۃ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۴ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَم ۵﴾ (العلق/96:1-5)

Artinya :

“Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan; Dia menciptakan manusia dari segumpal darah; Bacalah! Tuhanmulah Yang Mahamulia; yang mengajar (manusia) dengan pena; Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya.” (Al-'Alaq/96:1-5)

Tafsir ringkas Kementerian Agama adalah pesan-pesan penting mengenai penciptaan manusia, pemberian ilmu pengetahuan, dan peran wahyu Allah dalam memberi petunjuk kepada manusia. Ayat-ayat tersebut menggarisbawahi pentingnya menyebut nama Tuhan dalam membaca wahyu, proses penciptaan manusia secara bertahap, anugerah ilmu pengetahuan dari Allah, pentingnya tulisan dalam menyebarkan ilmu, dan peran wahyu dalam memberikan petunjuk kepada manusia untuk belajar dan berkarya. Ini menekankan bahwa ilmu pengetahuan adalah anugerah

---

<sup>1</sup> Abdul Hamid, “Guru Profesional”, *Jurnal Al Falah*, XVII:32, (2017), 274-285.

Allah yang memungkinkan manusia untuk memahami ciptaan-Nya dan mendapatkan petunjuk hidup melalui wahyu yang diberikan kepada para rasul. (Al-'Alaq/96:1-5)

Hal tersebut sebagai langkah strategis untuk dapat mendorong guru bekerja dengan semakin produktif. Pemenuhan kebutuhan yang sesuai dengan harapan guru, terutama imbalan finansial serta apresiasi non materi perlu diberikan kepada guru, agar memungkinkan guru lebih fokus dan nyaman terhadap pekerjaannya.

Produktivitas kerja akan meningkat dengan semangat kerja yang sehingga proses pembelajaran semakin efektif dan efisien. “Pemberian motivasi dan kesempatan kepada setiap guru dalam bekerja dan mengembangkan kompetensi serta karirnya mutlak dilakukan Eliyanto tahun 2018”<sup>2</sup>.

Kepemimpinan Kepala Madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja guru di Madrasah. Kepala Madrasah merupakan pemimpin Pendidikan di tingkat satuan Pendidikan yang harus mampu meningkatkan kualitas Pendidikan di Madrasah. Salah satu gaya kepemimpinan yang saat ini banyak dikaji pengaruhnya terhadap kepuasan dan kinerja guru adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional dianggap mampu membawa perubahan positif bagi bawahannya karena kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi, memotivasi dan memberdayakan guru untuk mencapai tujuan Madrasah. Berikut adalah Ayat Al-Qur'an tentang pendidikan :

﴿ قَالَتْ إِحْدُهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ۚ ٢٦ ﴾  
(القصص/28: 26)

Artinya :

“Salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, “Wahai ayahku, pekerjakanlah dia. Sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau pekerjakan adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.”(Al-Qasas/28:26)  
Tafsir Ringkas Kemenag

“Anak perempuan orang tua itu kagum kepada Musa, melihat kekuatan fisiknya dan kewibawaannya ketika mengambil air minum ternak, serta kesantunannya ketika berjalan menuju rumah. Selanjutnya salah seorang dari kedua perempuan yang datang mengundang Musa berkata, “Wahai ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja pada kita antara lain

---

<sup>2</sup> Nur Rohma Kurniawati. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah”, *JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 6:1, (2023), 583.

mengembalikan ternak kita, karena sesungguhnya dia adalah orang yang kuat dan terpercaya, dan sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja pada kita untuk pekerjaan apa pun ialah orang yang kuat fisik dan mentalnya dan dapat dipercaya.” (Al-Qasas/28:26)

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah terhadap kepuasan dan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Sukabumi masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah terhadap kepuasan dan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Sukabumi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah dan implikasinya terhadap peningkatan mutu Pendidikan di Madrasah.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistika (BPS) Provinsi Jawa Barat tahun 2022, total jumlah “guru Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Sukabumi adalah 1638 orang. Jumlah tersebut terdiri dari 216 orang guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) dan 1422 orang guru Madrasah Aliyah (MA) Swasta”<sup>3</sup>. Meskipun total guru di Madrasah Aliyah (MA) di Sukabumi cukup besar, namun penelitian ini difokuskan pada guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) saja yang berjumlah 190 orang, guru merupakan penentu utama keberhasilan Pendidikan di Madrasah.

Penelitian ini difokuskan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) karena beberapa alasan yang sangat relevan. Pertama, MAN memiliki struktur dan regulasi yang lebih terdefinisi dan terstruktur, memudahkan dalam pengumpulan data dan analisis berkat kejelasan kebijakan dan prosedur di lingkungan tersebut. Kedua, sebagai agen perubahan, Kepala Madrasah Aliyah Negeri memiliki peran penting dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan, sehingga gaya kepemimpinan kepala madrasah akan berdampak signifikan terhadap kepuasan dan kinerja guru. Ketiga, MAN mewakili sektor pendidikan publik, sehingga hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran yang mewakili fokus utama kebijakan pendidikan nasional. Keempat, MAN cenderung lebih terbuka terhadap inovasi dan perubahan

---

<sup>3</sup> Data Statistik Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, tersedia dalam: <https://jabar.bps.go.id/indicator/28/812/1/jumlah-guru-madrasah-aliyah-negeri-dan-swasta.html> (di Unduh pada tanggal 13 Desember 2023)

dalam sistem pendidikan yang diusulkan oleh kepala madrasah, serta lebih mudah dalam hal aksesibilitas data dibandingkan dengan madrasah swasta, dengan jumlah 190 orang guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Sukabumi, maka gaya kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah dinilai tepat untuk diterapkan guna mengoptimalkan potensi besar dari semua guru. Berikut data guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Sukabumi:

**Tabel 1. 1. Daftar Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Sukabumi**

NO	NAMA Madrasah	PNS	PPPK	GBPNS	JUMLAH GURU
1.	MAN 1	26	11	18	55
2.	MAN 2	22	3	19	44
3.	MAN 3	23	16	13	52
4.	MAN 4	15	15	9	39
<b>JUMLAH TOTAL</b>					<b>190</b>

Kepemimpinan transformasional dipercaya mampu menginspirasi dan memotivasi 190 guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) untuk mencapai kepuasan serta kinerja yang tinggi sesuai visi, misi dan tujuan Madrasah. Penelitian yang secara spesifik mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan dan kinerja guru dari guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Sukabumi yang berjumlah 190 orang ini masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna memperkaya khasanah penelitian kependidikan Madrasah di tanah air.

Kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah adalah faktor penting dalam mencapai kualitas pendidikan yang tinggi. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi, kepuasan dan kinerja guru. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dapat berdampak signifikan pada kepuasan dan kinerja guru. Penelitian para ahli tentang kepuasan kerja menghasilkan pendapat yang beragam. Penelitian tentang kepuasan kerja yang besar sumbangannya adalah penelitian yang dilakukan oleh Herzberg.

Herzberg menyebutkan beberapa faktor yang menurutnya dapat mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor ini dikelompokkannya kedalam dua golongan teori yang disebut teori dua faktor, yaitu faktor pendorong (*motivator factors*) dan faktor penyehat (*hygiene factors*). Kategori faktor pendorong (*motivator factors*) terdiri atas: (1)

prestasi kerja atau *achievement*; (2) pengakuan atau *recognition*; (3) pekerjaan itu sendiri atau *work it self*; (4) tanggung jawab atau *responsibility*; dan (5) promosi jabatan atau *advancement*<sup>4</sup>.

Kategori faktor penyehat (*hygiene factors*) terdiri atas: (1) gaji; (2) peluang untuk tumbuh; (3) hubungan dengan bawahan; (4) hubungan antarpribadi rekan sejawat; (5) hubungan dengan atasan; (6) supervise teknis; (7) kebijakan dan administrasi; (8) kedudukan/status; (9) kondisi kerja; (10) kehidupan pribadi; dan (11) keamanan kerja. Pandangan Herzberg tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja tidak merupakan satu garis kontinum, melainkan dua garis kontinum. Artinya sumber-sumber kepuasan kerja tidak sama dengan sumber-sumber ketidakpuasan kerja.

Kelompok pertama (*motivator factors*), ditemukan bahwa semakin terpenuhinya faktor-faktor kepuasan kerja seseorang, semakin puaslah orang itu. Demikian sebaliknya, semakin tidak terpenuhinya faktor-faktor kepuasan kerja seseorang, maka semakin menurun tingkat kepuasan orang itu. Kelompok kedua (*hygiene factors*), apabila faktor-faktor ketidakpuasan kerja berkurang, maka semakin puaslah orang itu. Tetapi sebaliknya, jika faktor-faktor ketidakpuasan semakin bertambah, maka semakin bertambah pula ketidakpuasan orang itu.

Wood, dkk dalam Werang mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan adanya rasa percaya dan perasaan positif terhadap karakteristik pekerjaan dan pengalaman-pengalaman kerja. Kepuasan kerja sesungguhnya dikembangkan oleh setiap pekerja atas dasar pekerjaan yang menantang, kondisi pekerjaan yang bagus, imbalan yang berkeadilan, dan peluang untuk promosi jabatan atau peningkatan karier. Kepuasan kerja dapat mengurangi tingkat kemangkiran dan atau perpindahan kerja, walaupun hal tersebut tidak serta merta dapat meningkatkan kinerja.<sup>5</sup>

Eksistensi pegawai dalam sebuah organisasi memerlukan hubungan kerja yang harmonis dan sejalan guna terciptanya komunikasi yang efektif antara pimpinan dan bawahan.

Semangat dan motivasi pegawai yang meningkat, diharapkan tujuan

---

<sup>4</sup> Herzberg, F. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons. (1959).

<sup>5</sup> Basilius Redan Werang "Pengaruh Kepemimpinan Transformational Kepala Sekolah, Moral kerja Guru, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SDN Di Kota Merauke" *Journal UNY* No.1 (2014) Hal 129-130

organisasi dapat tercapai dengan hasil yang memuaskan karena kinerja optimal para pegawai dalam bidang tugas masing-masing, terdapat pemimpin yang belum memenuhi harapan, terutama dalam bidang manajemen pendidikan, seharusnya seorang pemimpin dianggap sebagai pendorong utama bagi kemajuan institusi<sup>6</sup>.

Kinerja guru menjadi hal yang sangat penting dan layak untuk diteliti karena keberhasilan guru dalam mendidik ditentukan oleh kinerja yang dihasilkan. Hasil kinerja guru berfungsi sebagai penentu kesuksesan dan kegagalan seorang guru dalam menyelesaikan tugas profesionalnya dalam pengajaran. Penilaian kerja merupakan penentu kesuksesan seorang guru kearah yang lebih baik. Selain itu, penilaian kinerja guru merupakan penilaian keterampilan dan psikomotor seorang guru dalam pekerjaan profesionalnya.

Banyak faktor yang mempengaruhi proses kinerja seorang guru, faktor ini meliputi internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang bersumber dari diri pribadi seorang guru. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja seorang guru adalah cara guru dalam memantau diri dalam pelaksanaan tugasnya sebagai seorang guru atau yang disebut dengan self monitoring. Faktor eksternal adalah faktor yang bersumber dari luar diri pribadi guru. Salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini didukung oleh Wulaningsih yang menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan salah satu aspek eksternal yang berpengaruh dalam menentukan hasil kerja guru”.<sup>7</sup>

Dampak dari kepuasan maupun ketidakpuasan dari pekerja suatu organisasi atau lembaga terhadap kinerja pekerjanya. Dampak langsung dari kepuasan pekerja terhadap kinerja meliputi: (1) produktivitas pekerja tinggi, (2) kemangkiran pekerja tidak ada, (3) pekerja tetap setia tinggal di organisasi atau lembaganya, dan (4) pelanggan menjadi puas dan meningkat jumlahnya. Begitu sebaliknya, ketidakpuasan pekerjanya berdampak langsung terhadap kinerjanya, dampaknya

---

<sup>6</sup> Intan Nur Aulya, Ahmad Firman, Badaruddin “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru di MAN 2 Polewali Mandar” Jurnal Cash Flow Vol.2 No.3 (2023) hal.348

<sup>7</sup> Wira Astuty,dkk “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Self Monitoring Guru Terhadap Kinerja Guru Pada SMA Negeri di Kabupaten Tanah Datar. Jurnal Bahana manajemen Pendidikan Vol 12 No.1 (2023) Hal.131



meliputi: (1) produktivitas pekerjajanya menjadi rendah, (2) pekerjajanya banyak yang mangkir, (3) pekerjajanya keluar dari organisasi atau lembaganya, dan (4) banyak pelanggan yang complain dan ditinggalkan pelanggannya.

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, terlihat bahwa kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah memiliki peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN). Hasil analisis kuesioner yang telah dilakukan terhadap guru-guru MAN se-Kabupaten Sukabumi memberikan gambaran yang lebih konkret tentang kondisi di lapangan, hal ini disajikan sebagai berikut ini:

**Tabel 1. 2. Hasil Analisis Kepemimpinan Transformasional (Meningkatkan Kemampuan) Guru MAN se-Kabupaten Sukabumi**

No	NAMA MADRASAH	Jumlah Mengikuti Pelatihan	Jumlah Ideal (4 Kali/Tahun)	Persentase (%)	Kriteria
1.	MAN 1	3	4	75 %	Cukup
2.	MAN 2	7	4	175%	Sangat Baik
3.	MAN 3	3	4	75%	Cukup
4.	MAN 4	3	4	75%	Cukup

**Tabel 1. 3. Hasil Analisis Kepuasan Kerja (Gaji dan Tunjangan) Guru MAN se-Kabupaten Sukabumi**

No	NAMA MADRASAH	Jumlah ASN	Total Gaji (Rp)	Jumlah GBPNS	UMR (Rp)	Persentase (%)	Kriteria
1.	MAN 1	37	137.000.000	18	2.500.000	81.75%	Baik
2.	MAN 2	25	97.000.000	19	2.500.000	67.64%	Baik
3.	MAN 3	39	140.000.000	13	2.500.000	87.23%	Baik
4.	MAN 4	30	93.000.000	9	2.500.000	82.28%	Baik

**Tabel 1. 4. Hasil Analisis Kinerja Guru (Kehadiran Tepat Waktu) Guru MAN se-Kabupaten Sukabumi**

No	NAMA MADRASAH	Kehadiran	Persentase Kehadiran (%)	Kriteria Penilaian
1.	MAN 1	100 %	100 %	Sangat Baik
2.	MAN 2	100 %	100 %	Sangat Baik
3.	MAN 3	100 %	100 %	Sangat Baik
4.	MAN 4	100 %	100 %	Sangat Baik

Hasil analisis kuesioner yang diisi oleh guru-guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di seluruh Kabupaten Sukabumi. Tabel ini mengukur tiga aspek penting, yaitu kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja guru.

Analisis partisipasi kepala madrasah dalam pelatihan menunjukkan variasi antara empat Madrasah Aliyah Negeri (MAN). MAN 2 menunjukkan komitmen luar biasa dengan mengikuti 7 kali pelatihan, melebihi jumlah ideal 4 kali per tahun, dan mendapatkan penilaian "Sangat Baik" (175%). Sementara itu, MAN 1, MAN 3, dan MAN 4 hanya mengikuti 3 kali pelatihan (75%), dinilai "Cukup," menunjukkan perlunya peningkatan dalam pengembangan profesional.

Di sisi lain, kinerja guru dalam hal kehadiran tepat waktu sangat memuaskan. Semua madrasah, yaitu MAN 1, MAN 2, MAN 3, dan MAN 4, mencapai kehadiran tepat waktu sebesar 100%, dengan penilaian "Sangat Baik." Ini mencerminkan disiplin tinggi dan konsistensi guru, yang berkontribusi positif terhadap proses pembelajaran di madrasah-madrasah tersebut.

Secara keseluruhan, hasil analisis ini menggambarkan bahwa para guru di Kabupaten Sukabumi memiliki pandangan yang sangat positif terhadap aspek-aspek utama dalam lingkungan kerja mereka, khususnya dalam hal kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja.

Sertifikasi guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Sukabumi masih belum mencapai target yang diharapkan. Data terbaru menunjukkan bahwa sejumlah tenaga pendidik belum berhasil memperoleh sertifikasi. Fenomena ini menyoroti adanya kesenjangan dalam upaya peningkatan mutu dan profesionalisme guru di lingkungan madrasah. Kurangnya sertifikasi ini berpotensi memberikan dampak negatif terhadap kualitas pembelajaran dan pengembangan kompetensi peserta didik. Mengingat sertifikasi merupakan indikator penting dalam menjamin standar kualifikasi dan kompetensi guru, diperlukan perhatian khusus serta langkah-langkah strategis untuk mengatasi permasalahan ini, guna memastikan tercapainya standar pendidikan yang optimal di seluruh Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Sukabumi. Sertifikasi guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Sukabumi masih terdapat yang belum tersertifikasi seperti dalam data di bawah ini.



**Tabel 1.5. Data Sertifikasi Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Sukabumi**

No	Nama Madrasah	Sudah Sertifikasi	Presentase	Belum Sertifikasi	Presentase	Total Guru
1.	MAN 1	25	45.45 %	30	54.54 %	55
2.	MAN 2	22	50%	22	50%	44
3.	MAN 3	27	51.92%	25	48.07 %	52
4.	MAN 4	14	35.89 %	25	64.10%	39

Data tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru di empat Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Sukabumi masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal sertifikasi. Persentase guru yang belum tersertifikasi di MAN 1 mencapai 54,54%, di MAN 2 sebesar 61,36%, di MAN 3 sebesar 48,07%, dan di MAN 4 bahkan mencapai 64,10%. Hal ini menandakan perlunya peningkatan kompetensi guru melalui upaya sertifikasi, guna mengurangi persentase yang belum tersertifikasi. Langkah ini penting untuk memastikan kualitas pendidikan yang lebih baik di setiap madrasah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan dengan mendalami pengaruh gaya kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Sukabumi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Sukabumi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kepemimpinan Kepala Madrasah yang lebih efektif dan pada akhirnya meningkatkan kualitas pendidikan Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Sukabumi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmiah dan praktis yang berharga untuk pengembangan kepemimpinan Kepala Madrasah dan peningkatan kepuasan dan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Sukabumi. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara gaya kepemimpinan

Kepala Madrasah dengan Kepuasan dan Kinerja Guru dalam konteks pendidikan islam. Bertolak dari pemahaman tersebut maka dengan ini saya menyampaikan usulan penelitian tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah terhadap Kepuasan dan Kinerja Guru (Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Sukabumi)”** hal ini menarik untuk diteliti karena memiliki relevansi yang penting dalam konteks pendidikan dan manajemen organisasi, terutama dalam lingkungan pendidikan islam.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari beberapa uraian yang dikemukakan pada latar belakang, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Pengaruh kualitas kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi dan pemberdayaan guru dalam mencapai tujuan pendidikan.
2. Hubungan antara kepuasan kerja guru dengan kualitas pendidikan dan kinerja guru dalam mendidik siswa.
3. Dampak pemenuhan kebutuhan guru, termasuk imbalan finansial dan apresiasi, terhadap kinerja dan kepuasan kerja mereka.
4. Keterkaitan antara semangat kerja guru dengan kualitas pembelajaran yang diberikan kepada siswa.
5. Efektivitas pengembangan diri guru dalam meningkatkan relevansi dan kinerja mereka dalam melaksanakan tugas pendidikan.

## **C. Pembatasan Masalah**

Adapun untuk membuat penelitian ini lebih terfokus dan mendalam, maka perlu adanya batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya akan fokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Sukabumi.
2. Penelitian ini tidak akan menyentuh aspek-aspek lain di luar kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja guru, seperti fasilitas madrasah, kurikulum, atau aspek-aspek lainnya yang tidak terkait langsung dengan variabel-variabel tersebut.

3. Penelitian ini hanya akan dilaksanakan pada periode waktu tertentu, yaitu saat penelitian dijalankan dan tidak akan mengamati perubahan dalam jangka waktu panjang.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Se-Kabupaten Sukabumi?
2. Bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Se-Kabupaten Sukabumi?
3. Bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Se-Kabupaten sukabumi?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh:

1. Gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Sukabumi.
2. Gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupeten Sukabumi.
3. Gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Sukabumi.

#### **F. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang bermanfaat. Secara garis besar kegunaan penelitian ini dibagi menjadi:

##### **1. Bagi Kepala Sekolah**

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan sumbangan yang berarti bagi kepala sekolah atau madrasah dalam memperoleh pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi kepuasan kerja guru, dengan pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan

gaya kepemimpinan yang telah diterapkan, diharapkan kepala sekolah dapat melakukan perbaikan yang diperlukan dan mengambil tindakan konkret untuk memperkuat aspek positif yang muncul. Penelitian ini diharapkan dapat membantu kepala sekolah dalam mengidentifikasi faktor-faktor khusus yang mempengaruhi kepuasan kerja guru, sehingga guru dapat mengambil tindakan yang sesuai untuk meningkatkan kondisi kerja dan kualitas lingkungan kerja di madrasah.

## **2. Bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang berarti dalam khazanah keilmuan dan dapat membuka pengetahuan baru bagi peneliti khususnya terkait dengan pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan kerja guru dan diharapkan dapat dijadikan rujukan untuk menerapkan kepemimpinan transformasional kepada kepala madrasah tersebut.

## **3. Bagi Peneliti Lain**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang dapat di jadikan rujukan dalam penelitian terkait pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru.

## **4. Bagi Guru**

Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pemahaman guru tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap tingkat kepuasan kerja. Guru dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkannya. Hasil penelitian juga membantu guru memahami preferensi mereka terhadap berbagai gaya kepemimpinan, sehingga dapat membantu mereka menemukan lingkungan kerja yang cocok dengan kebutuhan dan preferensi pribadi masing-masing sebagai guru.

## **5. Bagi Lembaga Penelitian**

Penelitian ini memiliki dampak praktis yang penting bagi Lembaga penelitian terkait. Temuan dan hasil penelitian akan meningkatkan reputasi dan kredibilitas Lembaga penelitian di komunitas ilmiah, dengan melakukan penelitian

yang relevan dan memberikan kontribusi yang nyata terhadap pemahaman dan penyelesaian masalah yang ada, Lembaga penelitian akan dianggap sebagai pusat pengetahuan yang berpengaruh positif pada masyarakat dan dunia akademik. Selain itu, penelitian ini juga dapat memperluas jaringan kerjasama Lembaga penelitian dengan para akademisi, profesional, dan stakeholder terkait lainnya. Hasil penelitian yang dipublikasikan atau dipresentasikan dalam konferensi ilmiah dapat menjadi bukti keunggulan dan keahlian Lembaga penelitian, meningkatkan potensi mendapatkan proyek penelitian dan sumber pendanaan tambahan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi masyarakat umum dan juga keuntungan nyata bagi Lembaga penelitian dalam hal reputasi, kerjasama, dan peluang pengembangan lebih lanjut.

#### **G. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka penelitian tersebut, penulis merumuskan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Ho: Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Sukabumi.

Ha: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Sukabumi.

2. Ho: Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Sukabumi.

Ha: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Sukabumi.

3. Ho: Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan dan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Sukabumi.

Ha: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan dan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten

Sukabumi.

## H. Hasil Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu merupakan sumber informasi penting untuk mengidentifikasi kerangka penelitian, menghindari duplikasi penelitian sebelumnya, dan memperkaya pemahaman tentang topik yang diteliti. Hal ini sebagai panduan bagi peneliti dalam penyusunan tesis ini.

Untuk memperdalam kajian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Sukabumi ada beberapa Pustaka yang relevan yang dikaji melalui jurnal-jurnal Pendidikan sehingga dari beberapa Pustaka yang relevan tersebut mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini, dari beberapa Pustaka yang dikaji antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Slamet Wijayanto, Ghufron Abdullah, Endang Wurtandini (2021) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Guru Sekolah Dasar”. Hasil dari penelitian ini yaitu berfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar, penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan metode cross sectional dan survey yang bersifat explanatory. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru.
2. Penelitian ini dilakukan oleh Agus Purwanto, Riza Primahendra, Ardian Sopa, Sekundina Williana Kusumaningsih, Redy Pramono (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformational*, *Authentic Authoritanan* dan *Transactional* terhadap Kinerja Madrasah Aliyah di Tangerang”, hasil penelitian ini yaitu berfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan *Transformational*, *Authentic and Authoritarian* terhadap kinerja guru di sebuah Madrasah Aliyah di Tangerang Banten. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *Transactional and Authoritarian* menunjukkan berpengaruh



secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah sedangkan gaya kepemimpinan *Transformational* dan *Authentic* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah.<sup>8</sup>

3. Penelitian ini dilakukan oleh Neny Nurainy (2020) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kelurahan Pondok Ranji Kecamatan Ciputat Timur Kota Tangerang Selatan”. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh dari kepemimpinan *transformasional idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration* terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru.<sup>9</sup>
4. Penelitian ini dilakukan oleh Aliyah, Hepy Hefri Ariyanto (2021) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah *Boarding School* di Kota Batam”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru madrasah boarding school Kota Batam.<sup>10</sup>
5. Penelitian ini dilakukan oleh Aji Hernawan (2019) yang berjudul “Pengaruh kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Percut Sei Tuan Tahun Pelajaran 2019”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik buruknya kinerja yang dihasilkan oleh guru sangat ditentukan oleh baik buruknya pelaksanaan kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah yang terjadi di dalam sekolah. Semakin tinggi perlakuan kepemimpinan yang diberikan kepala sekolah maka semakin tinggi pula kinerja

---

<sup>8</sup> Agus Purwanto, dkk “Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transactional, Transformational, Authentic Dan Authoritarian* Terhadap Kinerja Guru Madrasah *Tsanawiyah di Kudus*” Jurnal *Al-Tanzim* Vol.04 No.01 (Maret 2020) 71-72

<sup>9</sup> Neny Nurainy “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kelurahan Pondok Ranji Kecamatan Ciputat Timur Kota Tangerang Selatan” tesis, 2020

<sup>10</sup> Aliyah, Hepy Hefri Ariyanto “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah *Boarding School* di Kota Batam” Jurnal *CoMBInES Conference on Management, Business* Vol.1 No 1 (February 2021):410

yang dihasilkan guru, begitupun sebaliknya.<sup>11</sup>

6. Penelitian ini dilakukan oleh Nur Rohma Kurniawati yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah” Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru sebesar 45,8%; motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 50,5%; disiplin kerja terhadap kinerja guru sebesar 53,9%; gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru sebesar 64%.<sup>12</sup>
7. Penelitian ini dilakukan oleh Muhamad Taufik B.K (2019) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Trnasformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dengan tingkat korelasi sedang (0,498) dan koefisien determinasi sebesar 0,248 atau 24,8%. Upaya optimalisasi kinerja guru dapat dilakukan kepala sekolah melalui keteladanan, motivasi, kebijakan yang demokratis, memberikan reward, melakukan hubungan dan pendekatan personal yang baik serta menciptakan rasa aman dan nyaman dalam bekerja.<sup>13</sup>
8. Penelitian ini dilakukan oleh Desi Margaretta (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Baru”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan dan secara positif terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Baru Medan.

---

<sup>11</sup> Aji Hermawan, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Smp Negeri 2 Percut Sei Tuan Tahun Pelajaran 2019” tesis repository UIN Sumatra Utara, 2019

<sup>12</sup> Nur Rohma Kurniawati “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah” Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Vol. 6 No 1 (Januari, 2023) 583

<sup>13</sup> Muhamad Taufik B.K “Pengaruh Kepemimpinan Trnasformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru” Jurnal Wahana Karya Ilmiah Vol.3 No.2 (Desember 2019):465

9. Penelitian ini dilakukan oleh Ayu Mega Rani (2018) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional serta Motivasi Kerja terhadap Prestasi Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Malang”. Hasil penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional yang terdiri dari perilaku karismatik, simulasi intelektual, pertimbangan individual, imbalan yang ditentukan serta manajemen dengan pengecualian. Kemudian motivasi kerja yang terdiri dari aspek kebutuhan untuk kesuksesan, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan untuk berkuasa.
10. Penelitian ini dilakukan oleh Hendri Dwi Santoso (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Semangat Kerja Karyawan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT. Dinamik Cahya Pustaka, Gresik”. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan semangat kerja karyawan secara parsial berpengaruh positive dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

**Tabel 1. 6. Penelitian Terdahulu dan Orientasi Penelitian**

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1	Slamet Wijayanto, Ghufron Abdullah, Endang wurtandini (2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan kepuasan Kerja Terhadap Guru Sekolah Dasar	Sama-sama mengkaji kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja	Fokus pada pengukuran gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dimiliki oleh kepala madrasah dan pada kepuasan kerja	Orientasi penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja guru, kepuasan kerja guru, hubungan antar variabel dan dampak terhadap kinerja guru
2	Agus Purwanto, Riza Primahendra, Ardian Sopa, Sekundina Williana Kusumaningsih,	Sama-sama mengkaji kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional	Berfokus pada pengalaman individu di dalam institusi tersebut	Penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan transformasional, autentik otoriter, analisis transaksi

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
	Redy Pramono (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational, Authentic Authoritanan dan Transactional Terhadap Kinerja Madrasah Aliyah di Tangerang			dan dampaknya terhadap kinerja madrasah Aliyah yang mencakup berbagai aspek seperti prestasi akademik siswa, tingkat partisipasi siswa dan guru dalam kegiatan sekolah atau pencapaian tujuan organisasi
3	Neny Nurainy (2020) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kelurahan Pondok Ranji Kecamatan Ciputat Timur Kota Tangerang Selatan”	Sama-sama mengkaji kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja	Lebih fokus ke dampak kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerja pendidik dan tenaga kependidikan	Orientasi penelitian ini fokus pada tingkat kepuasan kerja dan kinerja guru
4	Aliyah, Hepy Hefri Ariyanto (2021) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Boarding School di Kota Batam”	Sama-sama mengkaji kepuasan kerja dan kinerja guru	Lebih fokus ke hubungan gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja guru	Orientasi pada penelitian ini lebih fokus pada empat gaya kepemimpinan yaitu transformasional, demokratis, otokratis, dan laissez faire
5	Aji Hernawan (2019) yang berjudul	Sama-sama mengkaji pengaruh	Menggunakan konsep kepemimpinan	Orientasi penelitian ini bertujuan untuk

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
	“Pengaruh kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 2 Percut Sei Tuan Tahun Pelajaran 2019”	kepemimpinan transformasional dan kinerja	yang sama akan tetapi mencerminkan lingkungan kerja dan sektor yang berbeda	memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru
6	Nur Rohma Kurniawati yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah”	Sama-sama mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja guru	Focus utamanya berbeda karena lebih fokus pada motivasi kerja, disiplin kerja terhadap kinerja guru	Orientasi penelitian ini gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah. Penelitian ini mungkin menginvestigasi bagaimana gaya kepemimpinan tertentu, motivasi, dan disiplin kerja berkontribusi terhadap tingkat kinerja guru
7	Muhamad Taufik B.K (2019) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru”.	Sma-sama mengkaji kepemimpinan transformasional dan kinerja guru	Lebih berfokus pada bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru	Orientasi penelitian ini berfokus pada kepemimpinan transformasional, kinerja guru
8	Desi Margareta (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional,	Sama-sama mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya	Fokus lebih berdasarkan pada teori kepemimpinan dan psikologi organisasi yang	Orientasi penelitian ini fokus pada pengaruh tiga gaya kepemimpinan,

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
	Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Baru”.	kepemimpinan transaksional	berfokus pada motivasi, kepuasan kerja dan pengalaman individu di lingkungan pendidikan	dan memiliki relevansi dalam pengembangan strategi manajemen kebijakan sumber daya manusia
9	Ayu Mega Rani (2018) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Serta Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Malang”.	Sama-sama mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional	Melihat dampak gaya kepemimpinan kepala madrasah pada kepuasan kerja individu dilingkungan madrasah, yang memiliki tujuan dan konteks yang unik dalam dunia pendidikan	Orientasi penelitian ini berfokus untuk menyelidiki pengaruh dua gaya kepemimpinan yang berbeda serta motivasi kerja terhadap prestasi pegawai
10	Hendri Dwi Santoso (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Semangat Kerja Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT. Dinamik Cahya Pustaka, Gresik”.	Sama-sama mengkaji gaya kepemimpinan transaksional	Penelitian ini lebih berorientasi pada teori-teori kepemimpinan dan psikologi organisasi yang berkaitan dengan motivasi dan kepuasan kerja individu dalam konteks pendidikan	Orientasi penelitian ini fokus pada gaya kepemimpinan transaksional, semangat kerja karyawan, produktivitas kerja karyawan, analisis pengaruh dan kontribusi terhadap organisasi

Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan. Persamaan tersebut terutama terlihat pada variabel yang diteliti, yaitu fokus pada gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja. Selain itu, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini juga serupa, yakni menggunakan pendekatan



kuantitatif.

Penelitian ini juga memiliki sejumlah perbedaan dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Perbedaan tersebut mencakup waktu pelaksanaan penelitian, objek penelitian yang sebelumnya berfokus pada guru sekolah dasar, karyawan kantor kecamatan, karyawan badan pendapatan daerah, serta karyawan di beberapa perusahaan lainnya, dan lokasi pelaksanaan penelitian ini, yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Sukabumi.

### **I. Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir dalam penelitian ini didasarkan pada pijakan bahwa kepuasan dan kinerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah sebagai pemimpin dalam organisasi Pendidikan. Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Madrasah merupakan lembaga tempat bernaungnya peserta didik untuk memperoleh Pendidikan formal. Secara sederhana, kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin madrasah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.

Kepala madrasah menurut Priansa 2014 adalah manajer yang mengorganisasikan seluruh sumber daya madrasah dengan menggunakan prinsip “*teamwork*” yaitu rasa kebersamaan (*together*), pandai merasakan (*empathy*), saling membantu (*assist*), saling penuh kedewasaan (*maturity*), saling mematuhi (*willingness*), saling teratur (*organization*), saling menghormati (*respect*), dan saling berbaik hati (*kindness*).

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak besar dalam meningkatkan aktivitas sebuah lembaga karena jenis kepemimpinan ini mendorong tingkat motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen, dan loyalitas yang tinggi dari para anggotanya. Hal ini memunculkan sifat-sifat yang melekat pada kepemimpinan yang mengelola diri dengan baik. Namun, keefektifan kepemimpinan transformasional dapat ditingkatkan ketika digabungkan dengan kepemimpinan yang memfokuskan pada manajemen diri.

Menurut Buss dan Jung *et al* dalam buku kepemimpinan transformasional ada beberapa “dimensi dalam gaya kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut”:<sup>14</sup>

1. *Idealized influence (charisma)*, dimana pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut meniru pemimpin mereka dan mengidentifikasi Bersama mereka. Para pemimpin menempatkan kebutuhan pengikut mereka diatas kebutuhan mereka sendiri, pemimpin berbagi risiko dengan pengikut dan berperilaku dalam acara yang sejalan dengan etika, prinsip, dan nilai yang mendasarinya.
2. *Inspirational motivation*, dimana para pemimpin berperilaku dengan cara yang memotivasi orang lain-orang disekitar mereka, memberikan makna untuk semua aktivitas yang mereka lakukan. Mereka mengatur pribadi yang menantang tujuan. Semangat individu dan tim di bangkitkan, kelompok menunjukkan antusiasme dan optimism. Pemimpin mendorong anggotanya untuk membayangkan keadaan masa depan yang menarik.
3. *Intellectual stimulation*, dimana para pemimpin merangsang upaya anggotanya untuk menjadi inovatif dan kreatif, dengan mempertanyakan asumsi, membongkar ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru, tidak ada kritik publik terhadap individu tersebut atas kesalahan anggota, ide baru dan dan solusi kreatif untuk masalah adalah didorong.
4. *Individualized consideration*, dimana para pemimpin memperhatikan kebutuhan setiap individu anggotanya, bertindak sebagai pelatih atau mentor. Anggotanya diberdayakan, peluang pembelajaran baru diciptakan dalam iklim organisasi yang mendukung, perbedaan individu, dalam hal kebutuhan dan keinginan, ditangani dan diakui.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap kinerja guru, dimana kepuasan kerja bertindak sebagai perantara atau mediator. Gaya kepemimpinan dan kinerja guru saling memperkuat pengaruh yang ada, penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah yang

---

<sup>14</sup> Suriagiri, *Kepemimpinan Transformasional*, (Lhoksemawe: Radja Publika,2020)

efektif dapat memengaruhi kepuasan dan kinerja guru. Hal ini terjadi dengan meningkatkan motivasi, rangsangan intelektual, serta pertimbangan individu yang berfokus pada pencapaian tujuan bersama. Akibatnya, dampak tersebut akan menghasilkan peningkatan yang signifikan pada kepuasan dan kinerja guru.

Kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Tingkat kepasan kerja setiap orang seringkali berbeda-beda sesuai dengan cara dia mengevaluasi pekerjaan yang telah dilakukannya, “dalam ajaran islam, banyak ayat dalam Al-Qur’an yang menjelaskan tentang kepuasan kerja. Salah satu diantaranya yaitu Allah berfirman dalam Q.S.Al-Mujadalah/58”:<sup>15</sup>

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۝ ١١ ﴾ (المجادلة/58: 11)

Artinya :

“Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.” (Al-Mujadalah/58:11)

Tafsir ringkas Kementerian Agama bahwa pada ayat yang lalu Allah memerintahkan kaum muslim agar menghindarkan diri dari perbuatan berbisik-bisik dan pembicaraan rahasia, karena akan menimbulkan rasa tidak enak bagi muslim lainnya. Pada ayat ini, Allah memerintahkan kaum muslim untuk melakukan perbuatan yang menimbulkan rasa persaudaraan dalam semua pertemuan. Wahai orang-orang yang beriman apabila dikatakan kepadamu, dalam berbagai forum atau kesempatan, “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis, agar orang-orang bisa masuk ke dalam ruangan itu,” maka lapangkanlah jalan menuju majelis tersebut, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu dalam berbagai kesempatan, forum, atau majelis. Dan apabila dikatakan kepada kamu dalam berbagai tempat, “Berdirilah kamu untuk memberi penghormatan,” maka berdirilah sebagai tanda kerendahan hati, niscaya Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman di antaramu karena keyakinannya yang benar, dan Allah pun akan mengangkat orang-orang yang diberi ilmu, karena ilmunya menjadi hujah yang menerangi umat, beberapa derajat dibandingkan orang-orang yang tidak berilmu. Dan Allah Mahateliti terhadap niat, cara, dan tujuan dari apa yang kamu kerjakan, baik persoalan dunia maupun akhirat.

Ayat tersebut dapat dipahami maksudnya yaitu untuk senantiasa bersabar

---

<sup>15</sup> Tersedia di: <https://tafsiralquran.id/keutamaan-ilmu-menurut-al-quran-tafsir-qs-al-mujadilah-58-ayat-11/> (diakses pada 02 Februari 2024).

dan berlapang dada dalam menghadapi dan mengatasi permasalahan yang ada terkait pekerjaan agar mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Hal ini berarti bahwa dengan pendidik (guru) ikhlas dalam bekerja dapat menumbuhkan rasa kepuasan tersendiri.

Menurut Robbins dan Judge beberapa faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja, yaitu meliputi pekerjaan itu sendiri (*work itself*), pengawasan (*supervision*), rekan kerja (*co-worker*), gaji (*pay*) dan promosi (*promotions*)<sup>16</sup>.

Faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah, banyak peneliti sebelumnya yang menerangkan bahwa kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang, karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan comited terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian sebelumnya, kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan dan kinerja guru. Pendekatan yang menyeluruh dari seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional berpotensi untuk menghasilkan kemajuan bagi sebuah lembaga atau organisasi, terutama dalam menciptakan kinerja guru yang tinggi.

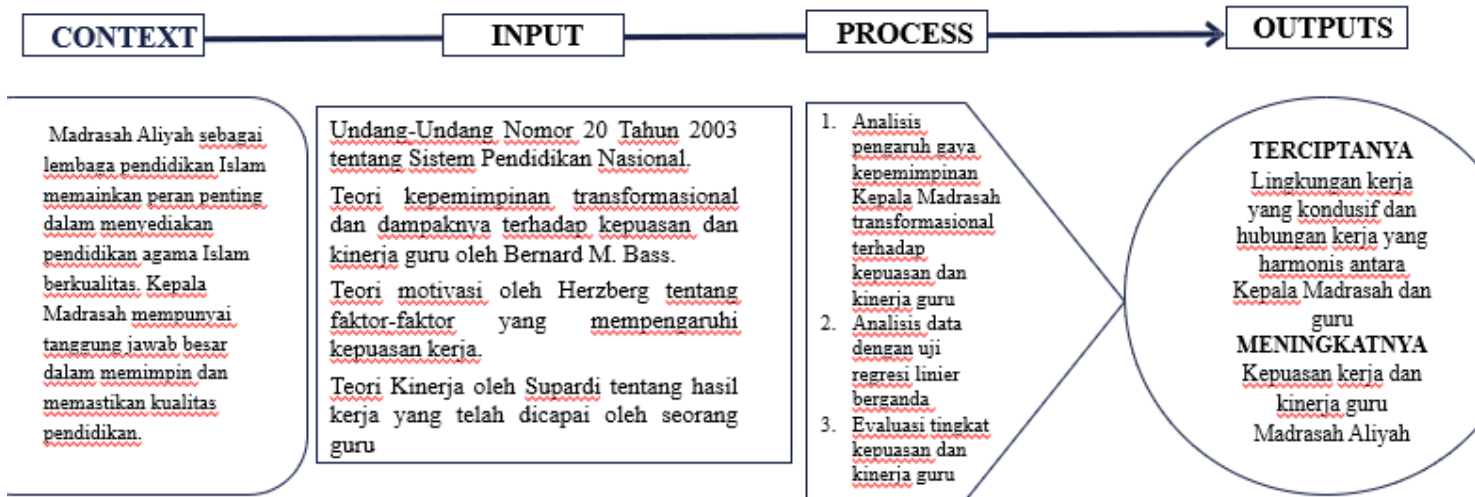
Penelitian ini menitikberatkan pada satu variabel yang indeviden (X) yang berhubungan dengan dengan dua variabel terikat yaitu (Y1) dan (Y2). Hubungan antara variabel indeviden dan variabel terikat pada gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X) berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru (Y1)
2. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X) berpengaruh terhadap kinerja guru (Y2)

---

<sup>16</sup> Robbins, P. S dan Judge, T. A. *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1, Jakarta: Salemba Empat. Jakarta, (2017).

3. Kepemimpinan kepala madrasah (X) berpengaruh terhadap kepuasan (Y1) dan kinerja guru (Y2).



Gambar 1. 1. Kerangka Berfikir

## J. Definisi Operasional

### 1. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan visi bersama, memotivasi dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, serta meningkatkan kinerja mereka melalui pengaruh yang kuat dan positif. “Pemimpin transformasional biasanya memiliki kemampuan untuk membangkitkan semangat, kepercayaan, dan loyalitas dalam tim atau organisasi mereka”<sup>17</sup>.

Indikator kepemimpinan transformasional menurut Sudarwan Darmin mencakup:

- a. Pembaharu : pemimpin transformasional menjadi inovator dalam organisasi, mengarahkan perubahan positif.
- b. Memberi teladan : pemimpin menjadi contoh yang baik bagi bawahan, memperlihatkan keunggulan dalam berbagai aspek.
- c. Mendorong kinerja bawahan : pemimpin memotivasi dan mendukung bawahan untuk mencapai kinerja optimal.
- d. Bertindak atas sistem nilai : keputusan dan tindakan pemimpin didasarkan pada nilai bersama, tanpa sikap arogan.

<sup>17</sup> Bass, Bernard M. “*Leadership and Performance Beyond Expectations*”. New York: Free Press. (1985)

- e. Meningkatkan kemampuan : pemimpin selalu mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya sesuai dengan perkembangan zaman.
- f. Mampu menghadapi permasalahan yang rumit : pemimpin memiliki kemampuan dalam menangani masalah kompleks, baik melalui pengambilan keputusan ataupun kolaborasi<sup>18</sup>.

## 2. Kepuasan Kerja

Teori Herzberg tentang kepuasan kerja, yang juga dikenal sebagai Teori Motivasi-Higiene, dikembangkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja di tempat kerja, yaitu faktor motivasi (*motivator*) dan faktor higiene (*hygiene*).

Herzberg berpendapat bahwa “faktor-faktor motivasi adalah kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja jangka panjang, sementara faktor-faktor higiene hanya dapat mencegah ketidakpuasan sementara. Kepuasan kerja yang sejati hanya dapat dicapai melalui pengalaman yang memuaskan dari pekerjaan itu sendiri”<sup>19</sup>.

Kepuasan kerja menggambarkan pentingnya pengakuan terhadap faktor-faktor motivasi intrinsik dalam membangun kepuasan kerja jangka panjang, sementara faktor-faktor higiene yang hanya berperan sebagai penyelamat sementara dari ketidakpuasan. Dalam potret ini, pekerjaan yang memberikan pencapaian, tanggung jawab, dan peluang pertumbuhan pribadi menjadi landasan untuk mencapai kepuasan kerja yang mendalam dan berkelanjutan.

## 3. Kinerja Guru

Kinerja guru sebagai hasil kerja dari seorang guru dalam menjalankan tugas pokoknya sebagai pendidik meliputi merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik serta melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan tugas pokok.

Kinerja guru sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan tugas yang diberikan, yaitu menyelenggarakan pembelajaran sesuai dengan prinsip-

---

<sup>18</sup> Sudarwan Danim dan Suparno, Manajemen Kepemimpinan, 62.

<sup>19</sup> Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. *The Motivation to Work*. Wiley. (1959).



prinsip profesionalitas serta mencapai tujuan Pendidikan nasional<sup>20</sup>. Indikator untuk melihat apakah kinerja guru sudah cukup optimal atau belum ada enam, yaitu: (1) kemampuan menyusun rencana pembelajaran; (2) kemampuan melaksanakan pembelajaran; (3) kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi; (4) kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar; (5) kemampuan melaksanakan pengayaan; (6) kemampuan melaksanakan remedial.<sup>21</sup>



---

<sup>20</sup> Reza Ahmadiansah “Pengaruh Motivasi kerja Dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Salatiga” Jurnal NJECT Interdisciplinary Journal Of Communication Vol.1 No 2 Hal.225

<sup>21</sup> Fahmi Nurfadilah Addin dkk “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap kinerja Guru di Madrasah Aliyah Ghoyatul Jihad Kabupaten Karawang” Jurnal Idaarah, Vol IV no 2, Desember 2020, 155.