

**PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN TRANSFORMASIONAL OTENTIK
TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN VARIABEL INTERVENING:
KESAMAAN NILAI, KEPERCAYAAN, DAN RASA KAGUM GURU DAN
KARYAWAN DI SEKOLAH-SEKOLAH MUHAMMADIYAH**

Sentot Imam Wahjono

Universitas Muhammadiyah Surabaya

ABSTRACT

This paper examines the influence of Authentic Transformational Leadership behavior to Job Satisfaction with intervening variables: Value Congruence, Trust and Reverence the teachers and employee in Muhammadiyah schools. The samples used in this study are 66 employees and 125 teachers. The result indicated that Authentic Transformational Leadership behavior have significant influence on Job Satisfaction directly. The significant influence also shown with intervening variables Reverence. But with intervening variables: Value Congruence and Trust are not significant influence Job Satisfaction.

Keywords: Authentic Transformational Leadership, Job Satisfaction, Value Congruence, Trust, Reverence.

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kiprah Muhammadiyah dalam pembangunan bidang pendidikan tidak bisa diabaikan dalam konteks pencerdasan bangsa. Hal ini bisa dilihat dari banyaknya jumlah sekolah Muhammadiyah yang tersebar merata di seluruh Indonesia. Sampai dengan tahun 2005 jumlah sekolah Muhammadiyah adalah 13.803, terdiri dari 9.281 SD sederajat ke bawah, 3.426 SMP sederajat, 929 SMA sederajat dan 167 Perguruan Tinggi (Suyanto, 2006: 5). Beberapa di antaranya telah tumbuh menjadi sekolah unggul dan banyak di antaranya menggeliat berikhtiar keras dan berlomba untuk menjadi sekolah unggul.

Perlombaan untuk menjadi sekolah unggul itu dikarenakan oleh pergeseran orientasi pendidikan di lingkungan Muhammadiyah. Penyelenggaraan pendidikan Muhammadiyah yang semula dimaksudkan untuk membebaskan umat dari kebodohan berkembang menjadi wilayah pemberdayaan yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas keimanan dan kesejahteraan. Pergeseran orientasi ini diperkuat dengan pemberlakuan Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Keunggulan sekolah bukanlah terletak pada *input* unggul, proses unggul dan melahirkan *output* unggul, melainkan terletak pada keunggulan proses yang menuntut tersedianya secara maksimal segala sesuatu yang menyangkut proses belajar mengajar itu sendiri (Yusuf, 2004: 4). Untuk itulah diperlukan sumber daya manusia yang mampu menyediakan secara maksimal proses belajar mengajar yang unggul.

Visi Pendidikan Nasional mengarahkan terciptanya Insan Indonesia Cerdas dan Kompetitif sebagai Visi 2025 (Sudiby, 2006: 2). Yang dimaksud dengan Insan yang Cerdas dan Kompetitif adalah cerdas Spiritual, cerdas Emosional dan Sosial, cerdas Intelektual serta cerdas Kinestetik. Pembentukan insan cerdas dan kompetitif itu bisa terjadi di sekolah dengan pemimpin sekolah yang telah mempunyai kriteria cerdas dan kompetitif. Kepala sekolah sebagai agen pembentuk insan cerdas dan kompetitif diharapkan sudah mempunyai dan mampu mempraktekkan kecerdasan spiritual, kinestetik, sosial, intelektual dan Kepuasan Kerja.

Dua pernyataan tokoh pendidikan Muhammadiyah di atas menyiratkan pentingnya sumber daya manusia di bidang pendidikan yang berkualifikasi tinggi yang mampu menggerakkan proses belajar mengajar di sekolah sehingga mampu membentuk insan cerdas dan kompetitif. Peranan pemimpin sekolah dalam mengelola sumber daya manusia di sekolah sangat diperlukan. Adakah hubungan keberhasilan kepemimpinan dengan moral atau agama ?

Penelitian ini dimaksudkan untuk melihat hubungan antara kepemimpinan (*Authentic Transformational Leadership/ATL*) dengan Kepuasan Kerja (EQ) dengan 3 *varibale intervening* berupa Kesamaan Nilai, Rasa Kagum dan Kepercayaan pada pemimpin di sekolah-sekolah Muhammadiyah.

Kepemimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan berbasis keagamaan seperti Muhammadiyah merupakan fenomena yang menarik untuk diamati. Kurikulum yang diberikan pada sekolah-sekolah Muhammadiyah mengandung pelajaran agama Islam lebih banyak daripada pelajaran di sekolah-sekolah negeri (*state own school*). Matapelajaran yang dimasukkan ke dalam kurikulum sekolah-sekolah Muhammadiyah sebagai kandungan lokal meliputi mata pelajaran Aqidah, Bahasa Arab, Ibadah, al-Qur'an dan Tafsir, Akhlak dan Kemuhammadiyah yang penuh dengan ajaran nilai-nilai moral, terutama nilai agama Islam. Masih ditambah dengan penyelipan nilai-nilai agama Islam ke dalam setiap pelajaran umum (Sains, Matematika, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Jawa, PKPS, dll.). Nilai-nilai agama tersebut merupakan fondasi dari Kepuasan Kerja (Agustian, 2003 : 15).

Peran lembaga pendidikan Muhammadiyah 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 Surabaya, jumlah murid sekolah-sekolah Muhammadiyah terhitung lebih banyak dari sekolah-sekolah negeri. Hal ini merupakan sebuah peluang untuk menunjukkan kesiapan dan kemampuan sekolah-sekolah Muhammadiyah 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 terkandung dalam *Al Qur'an* dan *Hadist* diajarkan sebagai 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 Kepuasan Kerja (Agustian, 2003 : 200). Sedangkan Goleman (1998 : 212) menemukan bahwa Kepuasan Kerja merupakan *key succes factor* bagi seseorang untuk sukses dalam kehidupan.

Pemimpin dalam organisasi publik seperti sekolah-sekolah Muhammadiyah (dalam hal ini kepala sekolah), saat ini diuji untuk mewujudkan tujuan dari organisasi yang dipimpinya. 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 Kepuasan Kerja para guru dan karyawan diharapkan mampu meresap ke sanubari para siswa, sehingga timbul adanya peniruan (duplikasi) dan membentuk standar yang tinggi bagi perilaku siswa. Kepekaan dan Kepuasan Kerja para guru dan karyawan berasal dari Kepuasan Kerja kepemimpinan transformasional yang otentik melalui *loop* terbuka sistem limbik (Goleman, Boyatzis dan McKee, 2002: 8).

Peran pemimpin dalam suatu organisasi manapun sangat penting dan strategis. Menurut Goleman *et al.* (2002: 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 ke luar sisi terbaik dari setiap orang.

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat strategis untuk mencapai harapan para orangtua / wali murid khususnya dan masyarakat pada umumnya, sekaligus mencapai tujuan dari sekolah yang dipimpinya. Salah satu cara untuk mengembangkan organisasi yang dipimpinya, 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 guru dan karyawan sekolah Muhammadiyah di Surabaya.

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

2. TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Kepemimpinan Transformasional yang Otentik

Awal istilah kepemimpinan transformasional yang otentik bermula dari kritikan tajam tentang kedudukan moralitas dalam kepemimpinan transformasional, terutama oleh para liberalis, “*grass root*” theorist, dan para konsultan pengembangan organisasi. Bass dan Steidlmeier (1998) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional 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, Bass & Steidmeir 1998, Bass & Avolio, 1990) 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 grup, 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. Ajaran-ajaran moral ini merupakan fondasi dari kecerdasan emosional (Agustian, 2003 : 50). Siswanto (2005) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional di Madrasah yang berbasis pondok pesantren modern memiliki nilai yang tinggi pada 4 komponen yang membentuk kepemimpinan transformasional. Kezar (2004) dan Hsu *et al.* (2005) juga menemukan hal yang serupa untuk lembaga-lembaga keagamaan yang berlokasi di Taiwan. 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.

2.2. 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), Kirkpatrick 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 (2002: 261) menyatakan pentingnya peran *reverence* (keaguman) dalam proses kepemimpinan terutama kepemimpinan transformasional yang otentik / karismatik.

2.3. Nilai (*Value*)

Nilai (*Value*) 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, 2003:82). 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 diperingkatkan nilai-nilai seorang individu menurut intensitasnya, diperoleh sistem nilai orang itu. Umumnya nilai mempengaruhi sikap dan perilaku. 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, Bottery (2001) 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*. Seseorang dengan nilai individu yang sama berusaha untuk membagi berbagai aspek tertentu dan kesamaan tersebut akan membantu adanya komunikasi yang lancar. Ketika nilai para pengikut sesuai dengan nilai dari pemimpin transformasional, mereka diharapkan mengubah motivasinya dari berfokus pada kepentingan sendiri pada kepentingan bersama.

2.4. Kepercayaan (*Trust*)

Kepercayaan pada pemimpin merupakan suatu harapan positif bahwa seorang pemimpin tidak akan bertindak secara oportunistik (Robbins, 2003 : 71). 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, 2002). Tingginya tingkat kepercayaan

di antara para pengikut terhadap pemimpin transformasional akan memungkinkan para pemimpin transformasional dan para pengikutnya untuk terus melakukan usaha dan untuk menghadapi rintangan yang menghadang.

2.5. Rasa Kagum (*Reverence*)

Pakar sosiologi Max Weber (2002: 262) menyatakan bahwa dasar ketertarikan pengikut terhadap pemimpin adalah adanya sebuah persepsi bahwa pemimpin tersebut adalah orang yang luar biasa. “*The charismatic leader is set apart from ordinary men and treated as endowed with supernatural, 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 supernatural, manusia super, atau paling tidak ... kekuatan lebih yang tidak dimiliki oleh orang kebanyakan tetapi dianggap sebagai tauladan dan diperlakukan sebagai seorang pemimpin, Weber, 1968”).

2.6. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi para karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai suatu yang penting melalui hasil kerjanya (Luthans, 1997 dikutip dari Wahjono, 2004). 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 (Siswanto, 2005) 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. Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap (reaksi emosional) seorang individu terhadap pekerjaannya. Davis & Nstrom (1985; dalam Wahjono, 2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Terdapat tiga penyebab utama kepuasan kerja, yaitu: 1) faktor organisasional (seperti: gaji, peluang promosi, *work itself*, kebijakan dan kondisi pekerjaan), 2) faktor kelompok (seperti: *coworkers* dan *supervisors*), 3) faktor personal (seperti: kebutuhan, aspirasi dan *instrument benefits*).

Teori yang berkembang saat ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional 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, 1988; Shamir, *et al.*, 1993). Siswanto (2005) menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional yang Otentik tidak efektif dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja secara langsung namun harus dimoderasi oleh beberapa variabel *intervening* seperti kesamaan value, rasa Kagum, dan Kepercayaan.

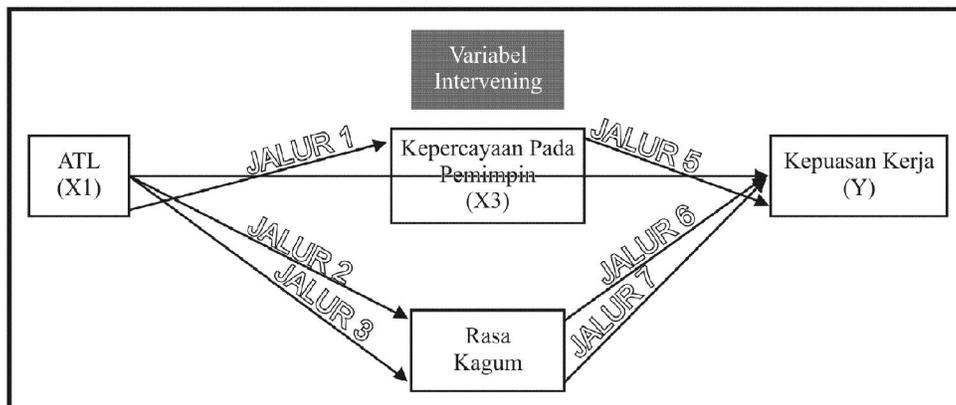
3. HIPOTESIS PENELITIAN

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

- H 1 : Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kesamaan *Value* para guru dan karyawan.
- H 2 : Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi Kepercayaan para guru dan karyawan pada kepala sekolah.
- H 3: Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi rasa Kagum para guru dan karyawan.
- H 4 : Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi Kepuasan Kerja guru dan karyawan secara langsung
- H 5: Kesamaan *value* mempengaruhi Kepuasan Kerja guru dan karyawan.
- H 6: Kepercayaan pada pemimpin mempengaruhi Kepuasan Kerja guru dan karyawan.
- H 7 : Rasa kagum mempengaruhi Kepuasan Kerja guru dan karyawan.

4. MODEL PENELITIAN

Skema kerangka konseptual pengaruh Kepemimpinan Transformasional yang otentik terhadap Kepuasan Kerja



Gambar 1: Model Penelitian

5. METODE PENELITIAN

5.1. Populasi, Sampel dan Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan oleh peneliti dengan penyebaran kuesioner kepada para responden. Populasi dalam penelitian ini adalah para guru dan karyawan sekolah-sekolah Muhammadiyah di Surabaya. Jumlah populasi adalah 422 orang yang terdiri atas guru/karyawan tetap yayasan, guru tidak tetap dan guru DPK. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive random sampling*, yakni teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Sampel terdiri atas guru dan karyawan di sekolah-sekolah Muhammadiyah yang berada di bawah penyelenggaraan Pimpinan Cabang Muhammadiyah Ngagel Surabaya yang terdiri dari 2 Sekolah Dasar (SDM 4 Pucang dan SDM 16 Baratajaya), 1 Sekolah Menengah Pertama (SMPM 5 Pucang) dan 1 Sekolah Menengah Atas (SMAM 2 Pucang). Besarnya sampel dalam penelitian ini ditetapkan dengan menggunakan tabel penentuan sampel yang dikembangkan oleh *Isaac dan Michael* (Sugiyono, 2002 : 79-81). Dengan tingkat kesalahan 5% dengan populasi 422 guru dan karyawan, maka ditetapkan jumlah karyawan yang diambil sampel sebesar 191 orang. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari subyek penelitian melalui kuesioner.

5.2. Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari Variabel independen (X_1) yaitu Kepemimpinan Transformasional yang Autentik, variabel dependen (Y) yaitu Kepuasan Kerja, dan variabel *intervening* yaitu : $X_2 = Value\ congruence$ (kesamaan *value*), $X_3 = Trust$ (kepercayaan), $X_4 = Reverence$ (rasa kagum).

5.3. Definisi Operasional Variabel 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:

a) *Idealized influence*, yaitu perilaku seorang pemimpin yang mempengaruhi para pengikut dengan cara menanamkan rasa bangga dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat pada pemimpin tersebut, b) *Inspirational motivation* merupakan suatu perilaku seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan cara memberikan motivasi sehingga mampu mendorong mereka menyelesaikan tugas-tugasnya, c) *Intellectual stimulation* merupakan perilaku seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dari perspektif yang baru, d) *Individualized consideration*

merupakan perilaku seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikut dengan cara memberi perhatian atas kondisi para pengikut.

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana seorang individu memandang pekerjaannya.

Nilai (*value*)

Nilai (*value*) merupakan 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.

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.

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.

5.4. Instrumen Penelitian

Untuk mengukur perilaku Kepemimpinan Transformasional yang otentik digunakan 37 item kuesioner *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1990). Sedangkan untuk mengukur variabel intervening didesain beberapa kuesioner (kesamaan *value*(5 item), kepercayaan (3 item) dan kekaguman (3 item)). Sedangkan kepuasan kerja bawahan akan digunakan instrumen yang telah teruji yakni 20 item 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 penilaian: Angka 1 = sangat tidak setuju, angka 2 = tidak setuju, angka 3 = ragu-ragu, angka 4 = setuju dan angka 5 = sangat setuju. Pengolahan data menggunakan program statistik SPSS for Windows Release 14.0.

5.5. Metode Analisis Data

Untuk menguji hipotesis digunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Yang bertujuan untuk menguji pengaruh langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) variabel kepemimpinan transformasional yang otentik terhadap Kepuasan Kerja dengan variabel *intervening*; kesamaan nilai antara pemimpin dan para guru dan karyawan, kepercayaan pada pemimpin dan kekaguman pada pemimpin. 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 asumsi yang melandasi (Sarwono 2006: 150):

1. Pola hubungan antarvariabel bersifat linier.
2. Variabel-variabel residualnya tidak berkorelasi dengan variabel sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan lainnya.
3. Semua variabel berskala interval.
4. Model hanya bersifat searah.

Langkah Ketiga, pendugaan parameter atau perhitungan koefisien path. Di dalam analisis *path*, di samping 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 *theory of trimming*.

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

Di mana :

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 :

1. Val. Cong. = $\alpha_0 + \alpha_1 \text{ATL} + \varepsilon_1$
2. Trust = $\beta_0 + \beta_1 \text{ATL} + \varepsilon_2$
3. Rev. = $\gamma_0 + \gamma_1 \text{ATL} + \varepsilon_3$
4. Satisfac = $\delta_0 + \delta_1 \text{ATL} + \delta_2 \text{Val. Cong.} + \delta_3 \text{Trust} + \delta_4 \text{Rev.} + \varepsilon_4$

Atau kalau sudah dibakukan :

1. $Z_{\text{Val. Cong.}} = P_1 Z_{\text{ATL}} + \varepsilon_1$
2. $Z_{\text{Tust}} = P_2 Z_{\text{ATL}} + \varepsilon_2$
3. $Z_{\text{Rev.}} = P_1 Z_{\text{ATL}} + \varepsilon_3$
4. $Z_{\text{Satisfac}} = P_4 \text{ATL} + P_5 Z_{\text{Val. Cong.}} + P_6 Z_{\text{Tust}} + P_7 Z_{\text{Rev.}} + \varepsilon_4$

Di mana :

ATL.	= <i>Authentic Transformational Leadership</i> (Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik)
Val. Cong.	= <i>Value Congruence</i> (Kesamaan <i>value</i>)
Trust	= <i>Trust</i> (Kepercayaan pada pemimpin)
Rev.	= <i>Reverence</i> (Kekaguman pada pemimpin)
Satisfac.	= <i>Job Satisfaction</i> (Kepuasan Kerja bawahan)
ε_i	= Error

6. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

6.1. Hasil Penyebaran Kuesioner

Kuesioner yang dibagikan ke seluruh guru dan karyawan sekolah-sekolah Muhammadiyah di lingkungan PCM Ngagel Surabaya sejumlah 281 buah, 78 di SDM 4 Pucang, 33 di SDM 16 Baratajaya, 55 di SMPM 5 Pucang, dan 115 di SMAM 2 Pucang Surabaya.

Tabel 1
Respons Rate

	SDM 4	SDM 16	SMPM 5	SMAM 2	JUMLAH
Disebar	78	33	55	115	281
Kembali	47	26	25	94	192
Respons rate	60%	79%	45%	82%	68%

Sumber: rekapitulasi pengolahan data

Sejumlah 192 buah kuesioner yang kembali tersebut, diputuskan 191 buah kuesioner yang digunakan dalam penelitian, 1 buah kuesioner tidak lengkap pengisiannya sehingga tidak digunakan dalam analisis. Usia responden terbanyak adalah 30-35 tahun (26%) dan 36-41 tahun (23%). Jenis kelamin responden berimbang antara lelaki dan wanita. Pendidikan responden terbanyak S1 (76%). Responden kebanyakan sebagai guru (65%) sisanya adalah karyawan. Status kepegawaian sebagian besar adalah pegawai Yayasan (89%) sisanya PNS. Masa kerja responden paling banyak adalah 5-9 tahun (35%) sedang yang 0-4 tahun 34%. Selengkapnya terbaca dalam Tabel 2 berikut:

Tabel 2
Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	%
Usia	18-23	10	3%
	24-29	25	16%
	30-35	52	26%
	36-41	46	23%
	42-47	25	12%
	48-53	21	10%
	54-59	10	6%
	60-65	2	2%
	Jumlah	191	100%
Jenis Kelamin	Pria	96	50%
	Wanita	95	50%
	Jumlah	191	100%
Pendidikan	SMP/ sederajat	2	1%
	SMU/ sederajat	19	13%
	D3	17	8%
	S1	145	76%
	S2	8	2%
	Jumlah	191	100%
Jabatan	Guru	125	65%
	Karyawan	66	35%
	Jumlah	191	100%
Status Kepegawaian	PNS	21	11%
	Yayasan	170	89%
	Jumlah	191	100%
Masa Kerja	0-4	64	34%
	5-9	66	35%
	10-14	22	11%
	15-19	19	10%
	20-24	13	7%
	25-29	1	0%
	30-34	6	3%
	Jumlah	191	100%

Sumber: Data diolah

6.2. Hasil Pengukuran Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas atas butir-butir pertanyaan dalam kuisioner yang akan disebar dilakukan pada 30 responden. Hasil uji validitas atas variabel Kepemimpinan transformasional yang otentik 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%. Hasil Uji Validitas Instrumen Kepercayaan Guru dan Karyawan menunjukkan semua butir pertanyaan valid pada taraf signifikansi 1%. Demikian pula hasil Uji Validitas Instrumen Rasa Kagum Guru dan Karyawan menunjukkan semua butir pertanyaan valid pada taraf signifikansi 1%. Juga hasil Uji Validitas Instrumen Kesamaan *Value* menunjukkan kelima butir pertanyaan valid pada taraf signifikansi 1%. Instrumen kepuasan kerja guru dan karyawan yang terdiri atas 20 butir pertanyaan 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%.

Uji Reliabilitas

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

Tabel 3
Tabel Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

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

Sumber: Data diolah dari uji validitas reliabilitas

6.3. Pengujian Hipotesis Statistik Deskriptif

Nilai tertinggi variabel kepemimpinan transformasional yang otentik sebesar 5,0 sedangkan nilai terendahnya yaitu 1,0 (SD = 0,504). Nilai rata-rata sebesar 3,847. Variabel intervening, rata-rata tertinggi ditemukan pada Kesamaan Value yaitu 4,080 (SD = 0,679), rata-rata terendah pada Rasa Kagum yaitu 4,003 (SD = 0,663). Rata-rata Kepuasan Kerja sebesar 4,070 (SD = 0,4495).

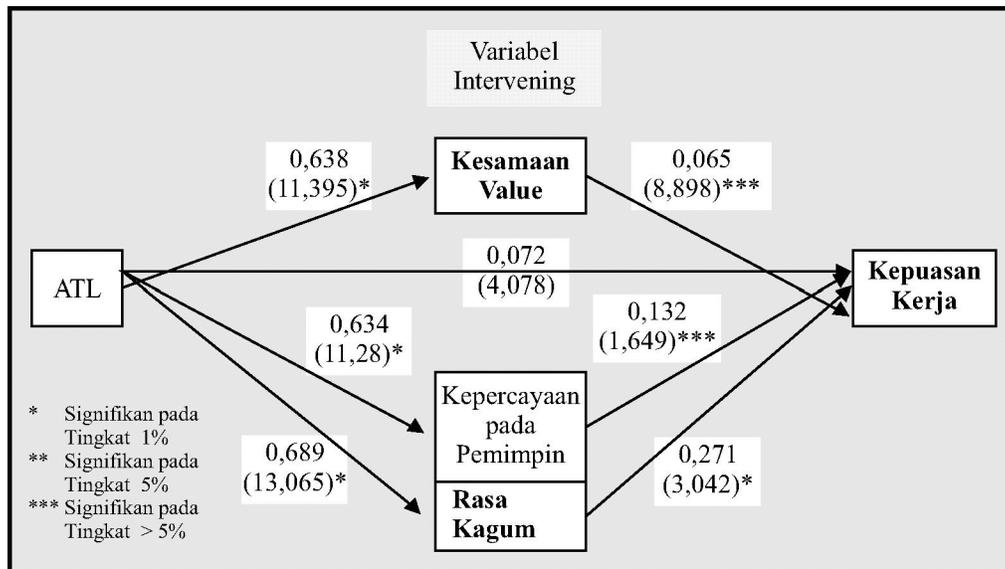
Tabel 4
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformasional Asli	191	1.00	5.00	3.8477	.50405
Kesamaan Value	191	1.00	5.00	4.0806	.67993
Kepercayaan	191	2.00	5.00	4.0048	.66736
Rasa Kagum	191	1.00	5.00	4.0035	.66358
Kepuasan Kerja	191	2.05	5.00	4.0702	.44950
Valid N (listwise)	191				

Sumber : data diolah, output Descriptive Statistics

Uji Hipotesis

Hipotesis 1 menyatakan bahwa ATL mempengaruhi ValCong para Guru dan karyawan, diterima. Besarnya pengaruh ATL terhadap ValCong adalah 0,638 ($t_{hitung} = 11,396 / sig = 0,000$). Hipotesis 2 menyatakan bahwa ATL mempengaruhi Trust Guru dan karyawan kepada kepala sekolahnya, diterima. Besarnya pengaruh ATL terhadap Trust 0,634 ($t_{hitung} = 11,28 / sig = 0,000$). Hipotesis 3 menyatakan bahwa ATL mempengaruhi *Reverence*, diterima. Besarnya pengaruh ATL terhadap Rasa Kagum adalah 0,689 ($t_{hitung} = 13,065 / sig = 0,000$). Hipotesis 4 menyatakan ATL mempengaruhi Kepuasan Guru dan karyawan secara langsung, diterima. Keempat variabel independen secara simultan mempengaruhi Kepuasan Kerja sebesar 0,072 karena nilai F_{hitung} sebesar 4,078 dengan signifikansi 0,000 ($P < 5\%$). Hipotesis 5 menyatakan bahwa Kesamaan *Value* mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru dan karyawan, ditolak. Besarnya pengaruh 0,065 adalah tidak valid, karena t_{hitung} sebesar 8,898 ($p = 0,870 / p > 5\%$). Hipotesis 6 menyatakan bahwa Kepercayaan pada pemimpin mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru dan karyawan, ditolak. Besarnya pengaruh 0,132 adalah tidak valid, karena t_{hitung} sebesar 1,649 dengan signifikansi 0,101 ($p > 5\%$). Hipotesis 7 menyatakan bahwa Rasa Kagum mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru dan karyawan, diterima. Besarnya pengaruh 0,271 adalah valid, karena memiliki t_{hitung} sebesar 3,042 dengan signifikansi 0,003 ($P < 5\%$). Secara ringkas dapat dilihat dalam Gambar 2.



Gambar 2. Analisis Jalur Pengaruh ATL terhadap Kepuasan Kerja

6.3. PEMBAHASAN

6.3.1. Pengaruh Langsung ATL terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan signifikansi pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional yang Otentik terhadap Kepuasan Kerja secara langsung. Hasil penelitian ini sejalan dengan Meglino (1989), Kirk Patrick dan Locke (1996), Podsakoff *et al.* (1990), Bass (1985) original model dan Shamir *et al.* (1993). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Siswanto (2005) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional yang Otentik secara langsung berpengaruh (negatif) terhadap Kepuasan Kerja guru dan karyawan tanpa harus dimediasi oleh variabel *intervening*. Dari jawaban 191 responden nilai rata-ratanya adalah 4,22 yang berarti bahwa perilaku Kepala Sekolah telah mampu menanamkan rasa bangga dan menimbulkan emosi yang kuat terhadap kepala sekolah, memberikan motivasi sehingga mampu mendorong para guru dan karyawan menyelesaikan tugas-tugasnya, mampu mempengaruhi guru dan karyawan untuk memandang masalah dari perspektif yang baru, dan kepala sekolah sangat memperhatikan kondisi para guru dan karyawan. Perilaku Kepala Sekolah yang dipandang positif oleh para guru dan karyawan itulah yang menyebabkan tingkat kepuasan kerja guru dan karyawan berada pada tingkat yang tinggi yaitu 4,60. Para guru dan karyawan merasa puas atas hasil kerjanya dan penghargaan yang diterimanya atas kinerjanya itu. Kepuasan kerja ini dicerminkan oleh rendahnya tingkat absensi, tingginya partisipasi guru dan karyawan terhadap seluruh kegiatan sekolah baik yang dilakukan secara intern maupun melibatkan pihak luar sekolah. Mereka puas terhadap lingkungan kerja dan lingkungan sekolah, puas terhadap gaji atau pendapatan (*take*

home pay) yang mereka terima. Mereka juga puas terhadap tatanan organisasi sekolah termasuk sistem dan prosedur yang diterapkan di sekolah.

Kondisi inilah yang memperkuat argumen adanya pengaruh langsung positif antara ATL dengan Kepuasan Kerja di sekolah-sekolah Muhammadiyah. Hasil ini berbeda dengan temuan Siswanto (2005) yang menemukan pengaruh langsung negatif antara ATL dengan Kepuasan Kerja di Madrasah Jombang.

6.3.2. Pengaruh Tidak Langsung ATL terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan Transformasional yang Otentik terhadap Kepuasan Kerja dimediasi oleh faktor *intervening* berupa Kesamaan Value (tidak signifikan), Kepercayaan pada Pemimpin (tidak signifikan), dan Rasa Kagum (signifikan). Tidak signifikannya efektifitas mediasi variabel Kepercayaan guru dan karyawan kepada Kepala Sekolah dalam penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Podsakoff *et al.* (1990) dan Yukl (2002). Tidak signifikannya pengaruh variabel Kesamaan Nilai dan variabel Kepercayaan pada Pemimpin kemungkinan disebabkan oleh sifat homogen dari guru dan karyawan dengan pemimpinnya. Mereka semua berangkat dari ideologi perjuangan yang sama yaitu Muhammadiyah sehingga tidak diperlukan lagi kepercayaan yang harus dibangun khusus oleh pemimpin. Demikian pula para guru dan karyawan sudah yakin dan percaya (*trust*) bahwa seluruh guru dan karyawan yang bekerja di sekolah-sekolah Muhammadiyah telah melewati seleksi yang ketat oleh Majelis Dikdasmen sehingga tidak perlu diragukan lagi. Dan mungkin juga disebabkan oleh kentalnya suasana egaliter yang dibangun di sekolah-sekolah Muhammadiyah yang diteliti. Suasana kebersamaan baik saat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi setiap kegiatan dilakukan secara bersama sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing. Jadi kementerian aktivitas dan kepribadian guru dan karyawan adalah berdasarkan peran dan fungsinya. Selain itu, mereka semua adalah sama derajat, hak dan kewajibannya. Variabel *intervening* yang signifikan berpengaruh adalah Rasa Kagum. Inilah yang membedakan antara Kepala Sekolah dengan guru dan karyawan. Rasa kagum guru dan karyawan ini disebabkan oleh kementerian Kepala Sekolah dalam hal membangun jaringan dengan pihak luar sekolah sehingga mampu mengangkat martabat sekolah pada umumnya. Sehingga sekolah dapat merasakan manfaat dalam bentuk mudahnya memperoleh bantuan dari pemerintah, mudahnya memperoleh dukungan wali murid, dan mudahnya sekolah mengakses media massa untuk keperluan publisitas sekolah. Keberhasilan Kepala Sekolah dalam menggalang dukungan pihak luar itulah yang menimbulkan rasa kagum guru dan karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan Siswanto (2005) yang menyatakan bahwa ketiga variabel *intervening* (kesamaan value, kepercayaan, dan rasa kagum) memediasi secara signifikan pengaruh ATL terhadap Kepuasan Kerja. Salah satu penyebab perbedaannya adalah bahwa proses pemilihan kepala sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah yang diteliti ternyata berjalan lebih demokratis lebih transparan

dan lebih melibatkan guru dan karyawan. Selain itu Yayasan (dalam hal ini Majelis Dikdasmen) hanya menetapkan dan melantik kepala sekolah yang mendapat skor tertinggi (termasuk suara terbanyak). Proses seleksi calon kepala sekolah dimulai saat pengajuan calon oleh guru dan karyawan saat penjurangan bakal calon. Yang selanjutnya akan difilter dengan persyaratan administratif yang telah ditetapkan Majelis Dikdasmen. Hanya bakal calon yang memenuhi syarat administratiflah yang berhak mengikuti proses “*fit and proper test*” yang diselenggarakan oleh Majelis Dikdasmen. Hasil dari “*fit and proper test*” berupa calon kepala sekolah (biasanya berjumlah 3 orang) yang siap dipilih oleh Dewan Guru sebagai representasi guru dan karyawan.

7. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Pada umumnya para Kepala Sekolah menginginkan tercapainya Kepuasan Kerja para guru dan karyawan sebagai prasyarat dalam menjalankan program-programnya. Beberapa pemimpin (termasuk kepala sekolah) berusaha memuaskan guru dan karyawan secara tidak langsung dengan kepemimpinan transformasional tetapi terlebih dahulu melalui penciptaan kesamaan nilai, memupuk kepercayaan dan menciptakan rasa kagum (Podsakoff *et al.*: 1990) dan Yukl (2002). Bahkan Siswanto (2005) mengatakan bila kepemimpinan transformasional diterapkan secara langsung akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan guru dan karyawan. Namun ternyata dalam penelitian ini pemediasian itu tidak mutlak diperlukan, bahkan dari tiga variabel *intervening* itu hanya variabel Rasa Kagum yang berpengaruh secara signifikan. Melihat hasil penelitian ini, perlu kiranya dipikirkan upaya-upaya yang bisa memperkuat perilaku kepemimpinan kepala sekolah agar sesuai dengan karakteristik ATL yaitu: kemampuan untuk mempengaruhi guru dan karyawan dengan cara menanamkan rasa bangga, kemampuan memotivasi, kemampuan memberikan perspektif baru, dan kemampuan memberi perhatian kepada guru dan karyawan. Penguatan ini bisa melalui pelatihan-pelatihan *Coaching*. Cara lain yang bisa ditempuh adalah dengan memperkuat lembaga pemilihan kepala sekolah. Sistem, prosedur dan syarat calon kepala sekolah harus dibuat secara progresif, transparan, membuka ruang partisipasi yang cukup, dan demokratis. Sehingga pemilihan kepala sekolah harus mampu menghasilkan kepala sekolah yang terbaik dan dapat diterima oleh guru dan karyawan dalam waktu yang segera, dan setelah pemilihan kepala sekolah tidak menimbulkan ekses berupa pengkotak-kotakan guru dan karyawan. Jadi, agar kepemimpinan transformasional yang otentik bisa langsung berpengaruh terhadap kepuasan guru dan karyawan perlu diupayakan kepala sekolah yang dipilih langsung oleh guru dan karyawan, bukan *drop-dropan*. Dan kepala sekolah perlu terus dikinikan wawasan dan kemampuan memimpinya dengan pelatihan-pelatihan *coaching*.

Keterbatasan Hasil Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu;

1. Terdapat keterbatasan dukungan teori dan hasil penelitian sebelumnya, terutama terkait dengan Kepuasan Kerja 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.
4. Analisis terhadap Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah masih digabung. Padahal perbedaan karakteristik sekolah tersebut memungkinkan perbedaan hasil penelitian.
5. Semua obyek penelitian tergolong dalam sekolah unggulan di Surabaya, diperlukan *judgement* khusus untuk keperluan generalisasi.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Agustian, Ary Ginanjar, 2003, *Kecerdasan Spiritual*, Penerbit Arga, Bandung.
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership & Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bass, Bernard M., and Bruce J Avolio, 1990, *Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, Bernard M., and Paul Steidmeier , 1998, Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership (electronic version), *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-218. Available from <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>.
- Bottery, M., 2001, Globalisation and the UK Competition State: No Room for Transformational Leadership in Education? *School Leadership & Management*, Vol.21, No.2, pp. 199-218.
- Conger, J. & Kanungo, R.N. (1988) *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman. 1998. *Working with Emotional Intelligence*, New York: Bantam.
- Goleman, D. Annie McKee, Richard E..Boyatzis (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hsu, Wei-Ling, Bor-Shiuan Cheng, Min-Ping Huang, and Jiing-Li Farh. 2005. *Moral Leadership in Taiwanese Organizations: Developing the Construct and the Measurement*, Department of Psychology National Taiwan University. Available from d88227001@ms88.ntu.edu.tw..... 24pp.
- Kezar, Adrianna, 2004, Philosophy, Leadership, Scholarship: Confucian Contributions to a Leadership Debate, *Leadership Review*, Vol. 4, Fall pp. 110-131.
- Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A., 1996, Direct and Indirect Effect of three core charismatic leadership component on performance and attitudes, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 No.1 pp. 36-51.

- Meglino, B.M, Ravlin E.C., and Adkins C.L., 1989, A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 22 No. 1 pp. 424-432.
- Podsakoff, P.M., Niehoff, B.P., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990) Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizen behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. Edisi bahasa Indonesia. Penerbit PT INDEKS kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS 13*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M.B. 1993 The motivational effects charismatic leaders: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 577-594.
- Siswanto, 2005, Pengaruh Authentical Transformational Leadership terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Karyawan Madrasah Aliyah di Surabaya, *Disertasi Universitas Airlangga Surabaya*.
- Solimun. 2002. *SEM, LISREL, AMOS*. Penerbit UNM, Malang.
- Sudibyo, Bambang, 2006, Renstra Departemen Pendidikan Nasional dan Perbandingan kinerja Pendidikan antar Provinsi, *Makalah Menteri Pendidikan Nasional pada Rapat Kerja Nasional Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Muhammadiyah*, Juni, Jakarta.
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta, Bandung.
- Suyanto, 2006, Pendidikan Muhammadiyah dalam Konteks Pendidikan Nasional, *Makalah Rapat Kerja Nasional Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Muhammadiyah*, Juni, Jakarta.
- Wahjono, Sentot Imam, 2004, *Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard terhadap Kepuasan Kerja Perusahaan Keluarga*, Thesis Universitas Airlangga Surabaya.
- Weber, Max, 2002, *Etika Protestan dan Semangat Kapitalisme*, edisi bahasa Indonesia, Pustaka Prometheus, Surabaya.
- Yukl, Gary, 2002, *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Yusuf, M.Yunan, 2004, Pemikiran kearah Amandemen Qaidah Majelis dan Qaidah Pendidikan serta Perumusan Keunggulan Pendidikan Dasar dan Menengah Muhammadiyah, *Makalah Rapat Kerja Nasional Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Muhammadiyah*, Juni, Jakarta.