

**IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
MEWUJUDKAN KEPUASAN KERJA DI LEMBAGA BIMBINGAN
BELAJAR CENTA SIDOARJO**



SKRIPSI

Oleh:

YENSIKA YOSI BENTARI

D93216067

Dosen Pembimbing

Muhammad Nuril Huda, M.Pd.

NIP. 198006272008011006

Arif Mansyuri, S.Pd,I, M.Pd.

NIP. 197903302014111001

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
2023**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : YENSIKA YOSI BENTARI

NIM : D93216067

PRODI : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

JUDUL : IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DALAM MEWUJUDKAN KEPUASAN KERJA DI LEMBAGA
BIMBINGAN BELAJAR CENTA SIDOARJO.

Dengan ini menyatakan bahwa secara keseluruhan dalam skripsi ini merupakan hasil penelitian/karya tulis ilmiah saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sebelumnya.

Surabaya, 11 Juli 2023

Pembuat Pernyataan



Yensika Yosi Bentari

D93216067

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi oleh :

NAMA : YENSIKA YOSI BENTARI
NIM : D93216067
PRODI : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JUDUL : IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DALAM MEWUJUDKAN KEPUASAN KERJA DI LEMBAGA
BIMBINGAN BELAJAR CENTA SIDOARJO.

Telah diperiksa dan disetujui untuk disajikan

Surabaya, 11 juli 2023

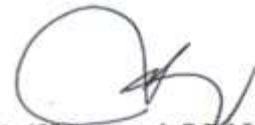
Pembimbing I



Muhamad Nuril Huda, M.Pd.

NIP. 198006272008011006

Pembimbing II



Arif Mansvuri, S.Pd.I, M.Pd.

NIP. 197903302014111001

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh YENSIKA YOSI BENTARI telah dipertahankan di depan

Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 26 Juli 2023

Mengesahkan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan



Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan

Prof. Dr. H. Muhammad Thohir, S.Ag, M.Pd

NIP.197407251998031001

Penguji I

Dr. Sahudi, S.Pd.I., M.H.I., M.Pd

NIP. 197704122009121001

Penguji II

Machfud Bachtivar, M.Pd.I

NIP. 19770409200811007

Penguji III

Muhammad Nuril Huda, M.Pd.

NIP. 198006272008011006

Penguji IV

Arif Mansyuri, S.Pd.I, M.Pd.

NIP. 197903302014111001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : YENSIKA YOSI BENTARI
NIM : D93216067
Fakultas/Jurusan : TARBIYAH DAN KEGURUAN/ PENDIDIKAN ISLAM
E-mail address : yensikayosibentari98@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

**IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
MEWUJUDKAN KEPUASAN KERJA DI LEMBAGA BIMBINGAN BELAJAR
CENTA SIDOARJO**

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 24 Juli 2023

Penulis

(YENSIKA YOSI BENTARI)

ABSTRAK

Yensika Yosi Bentari (D93216067), 2023. *Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam mewujudkan Kepuasan Kerja di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo*. Dosen Pembimbing I Muhammad Nuril Huda, M.Pd. dan Dosen Pembimbing II Arif Mansyuri, S.Pd, I, M.Pd.

Skripsi ini mengangkat judul tentang Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Mewujudkan Kepuasan Kerja di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab focus penelitian mengenai implementasi kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan kepuasan kerja di Lembaga Bimbingan Belajar Centa, karakteristik kepemimpinan transformasional, betuk kepuasan kerja di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, dampak implementasi kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan kepuasan kerja di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo. Jenis penelitian ini yaitu penelitian kualitatif deskriptif. Informan dari penelitian ini adalah Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo dan Mentor Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo. Objek penelitian ini adalah implementasi kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan kepuasan kerja. Data penelitian diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data.

Hasil penelitian yang diperoleh menyatakan bahwa Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa sudah menjalankan kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan kepuasan kerja mentor dengan baik. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala lembaga sangat berdampak dalam kepuasan kerja mentor di lembaga bimbingan belajar centa ini.

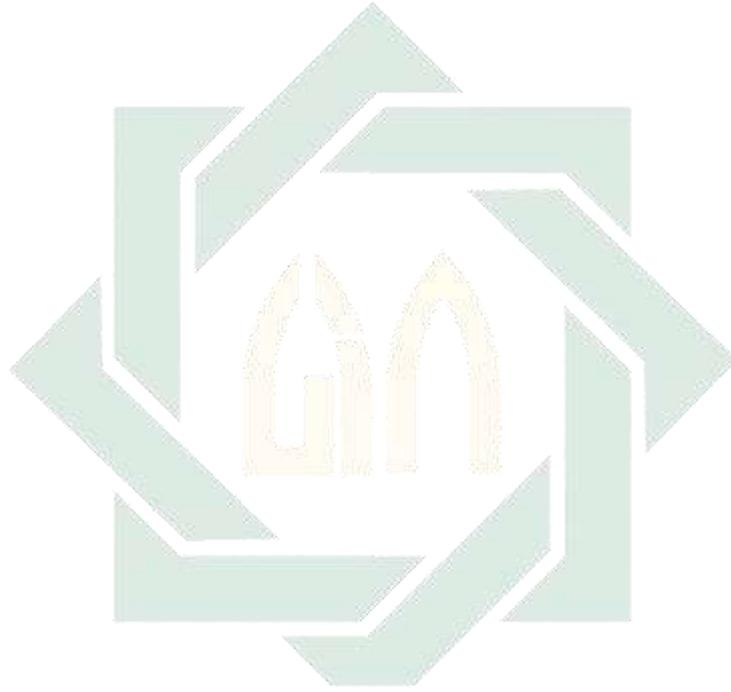
Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI.....	v
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian.....	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
E. Definisi Konseptual.....	5
F. Penelitian Terdahulu	7
G. Sistematika Pembahasan	9
BAB II KAJIAN TEORI.....	11
A. Kepemimpinan Transformasional.....	11
1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional	11
2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional	15
B. Kepuasan Kerja	16
1. Pengertian Kepuasan Kerja	16
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	18
C. Dampak Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Kepuasan Kerja	23
BAB III METODE PENELITIAN	27

DAFTAR TABEL

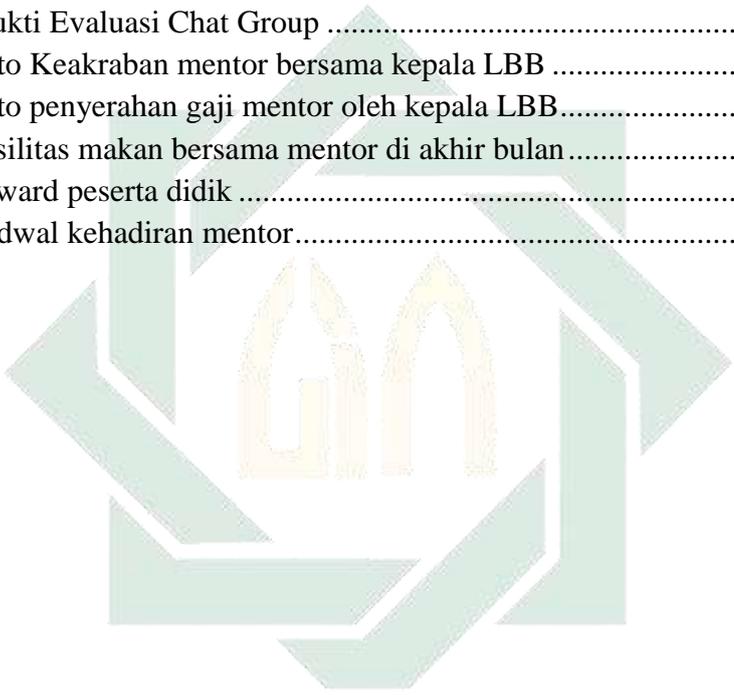
Tabel 3. 1 Indikator Kebutuhan Observasi	30
Tabel 3. 2 Indikator Data Wawancara.....	30
Tabel 3. 3 Indikator Data Dokumentasi	31



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR GAMBAR

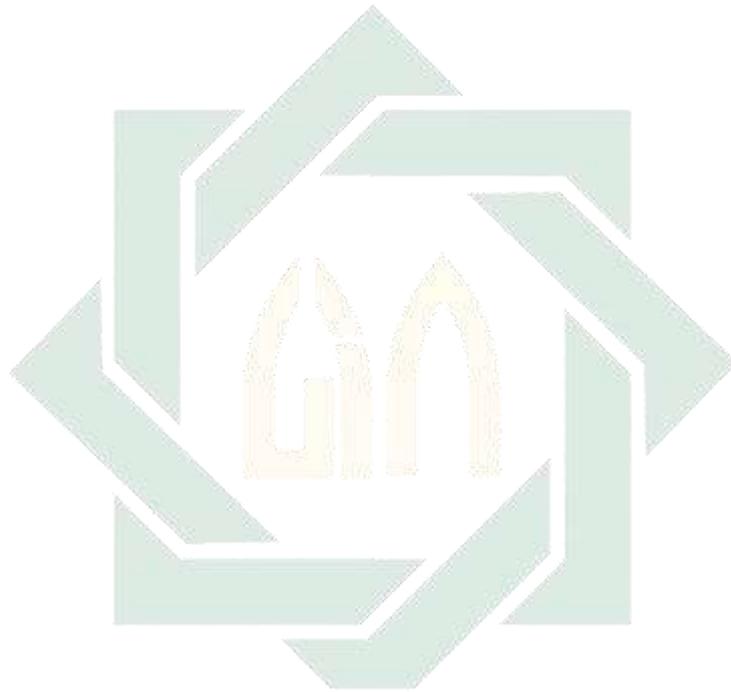
Gambar 3. 1 Analisis Data Model Miles dan Huberman.....	32
Gambar 4. 1 lokasi penelitian.....	34
Gambar 4. 2 Bukti Evaluasi Chat Group	42
Gambar 4. 3 foto Keakraban mentor bersama kepala LBB	47
Gambar 4. 4 foto penyerahan gaji mentor oleh kepala LBB.....	48
Gambar 4. 5 fasilitas makan bersama mentor di akhir bulan.....	50
Gambar 4. 6 reward peserta didik	52
Gambar 4. 7 Jadwal kehadiran mentor.....	53



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara 63



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Problematika tentang kepemimpinan sangat menarik untuk dikaji dalam lembaga hal ini dikarenakan pentingnya mengetahui tentang konsep suatu kepemimpinan pada lembaga terutama pendidikan. Di dunia pendidikan, kepemimpinan sangat bermanfaat untuk mengarahkan suatu kelompok, sampai terwujudnya suatu tujuan bersama yang telah disepakati bersama. Kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin sangat mempengaruhi terhadap arah dan kebijakan dari system kepemimpinannya.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan kepala lembaga pendidikan juga menentukan keberhasilan pendidikan. Karena kepala lembaga pendidikan berperan dalam mengkoordinasikan tenaga pendidik.¹

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memutuskan bagi berlangsungnya dan berkembangnya organisasi. Di masa sekarang yang terus mengalami perubahan zaman dan kemajuan seperti sekarang ini, penyelenggaraan kepemimpinan yang bergerak menuju perubahan zaman dan perbaikan diharapkan dapat melibatkan seluruh elemen masyarakat.²

Persepsi terkait teori kepemimpinan juga tidak kalah menarik minat dan pembicaraan panjang oleh para peneliti dan praktisi. Kepemimpinan transformasional berhubungan dengan seorang pemimpin dalam suatu organisasinya harus melakukan perubahan sesuai dengan impian organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat berlomba dengan perubahan ekonomi yang

¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi Dan Implementasi* (Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya, 2004),107

² Chaerul Rofiq, "Kepemimpinan Transformasional Dalam Lembaga Pendidikan Madrasah," *Jurnal Penelitian Agama* 20, No. 2 (2019),203.

berlangsung sangat cepat. Itulah yang menjadi asumsi yang utama untuk berkembangnya kepemimpinan transformasional menurut Pawar & Eastman.³

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang memberikan inspirasi bagi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi keperluan umum dan kebaikan serta kemajuan organisasi. Mereka memiliki kemampuan dan pengaruh yang kuat dari para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional ini digambarkan dengan suatu gaya atau model kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi anggota pada organisasi atau lembaga, sehingga dapat mencapai prestasi yang optimal dan melebihi dari apa yang diasumsikan sebelumnya.⁴

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai tujuan organisasi dan memuaskan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Dalam hal ini, pemimpin dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka akan membangkitkan kepuasan kerja. Hal ini dinyatakan oleh Widodo bahwa atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan termotivasi dan sekaligus dapat merasakan kepuasan dalam pekerjaannya. Menurut Risambessy et.al penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika semakin efektifnya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.⁵

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu didalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda - beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Bathena menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sasaran kunci dalam

³ Yenny Anggraeni dan Elisabeth Cintya, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis* 10, No. 1 (2013): 52.

⁴ Bashori, "Kepemimpinan Transformasional Kyai Pada Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 03, No. 02(2019), 75.

⁵ Sartika Ayu Adirwantari, et al., "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai," *Jurnal Manajemen* 5, No. 2 (2019).102.

manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang merasakan puas akan loyal dan bertahan lebih lama serta menjadi duta bagi suatu lembaga.

Pengertian kepuasan kerja sebagai suatu bentuk respons emosional dan perilaku karyawan ketika mereka mengevaluasi beragam dimensi yang terkandung dalam pekerjaannya hal ini dijelaskan oleh Maleki. Sudut pandang tersebut bisa mencakup jenis pekerjaan, pengembangan karier, interaksi dengan atasan dan rekan kerja, serta kompensasi yang diterima. Robbins mendefinisikannya sebagai suatu perasaan positif mengenai pekerjaan yang terbentuk setelah karyawan menilai setiap karakteristik pekerjaannya.⁶

Kepuasan kerja dianggap sebagai perasaan senang dan nyaman yang dialami karyawan terhadap setiap dimensi dari pekerjaan yang dilakukannya. Penilaian tersebut dihasilkan dari pengalaman selama beberapa waktu dan setelah mengalami berbagai kondisi.

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MEWUJUDKAN KEPUASAN KERJA DI LEMBAGA BIMBINGAN BELAJAR CENTA SIDOARJO”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan landasan tersebut, maka penelitian berfokus pada implementasi kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan kepuasan kerja yang dijabarkan dalam pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional kepala dalam mewujudkan kepuasan kerja mentor di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo?
2. Bagaimana dampak implementasi kepemimpinan kepala dalam mewujudkan kepuasan kerja mentor di Lembaga bimbingan belajar Centa Sidoarjo?

⁶ Ade Imam Suhakim, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention,” *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi* 1, No. 2 (2021),140.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian tersebut, maka tujuan penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan implementasi kepemimpinan transformasional kepala dalam mewujudkan kepuasan kerja mentor di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo.
2. Untuk mendeskripsikan dampak implementasi kepemimpinan kepala dalam mewujudkan kepuasan kerja di Lembaga bimbingan belajar Centa Sidoarjo.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan sebagai referensi, sumbangan ilmu dalam dunia pendidikan terhadap ilmu manajemen pendidikan. Khususnya bagi mahasiswa yang sedang belajar mengenai kepemimpinan transformasional dan dapat sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut tentang kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi peneliti

Penelitian ini di harapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan guna mengetahui tentang implementasi kepemimpinan transformasional untuk mencapai kepuasan kerja.

b. Bagi Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai masukan hal positif bagi kepala Lembaga maupun mentor dan dapat menjadi bahan evaluasi sehingga dapat mewujudkan kepuasan kerja.

E. Definisi Konseptual

Definisi konseptual merupakan batasan mengenai pengertian yang diberikan peneliti terhadap variabel-variabel atau konsep yang hendak diukur, diteliti, dan digali datanya. Penelitian yang berjudul implementasi kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan kepuasan kerja di Lembaga bimbingan belajar Centa Sidoarjo memiliki definisi konseptual sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Bass adalah kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.⁷

Menurut Bass & Avolio ada 4 unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu:⁸

a. *Idealized influence* (kharisma)

Pemimpin yang berkharisma mempunyai banyak pengaruh dan mempunyai keahlian menggerakkan bawahannya.

b. *Inspiration motivation* (motivasi inspirasi)

Seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengekspresikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian tentang apa yang dirasa penting dan apa saja yang dirasakan benar.

c. *Intellectual stimulation* (simulasi intelektual)

Pemimpin dituntut untuk dapat membantu bawahannya mampu memikirkan kembali atau menciptakan ide-ide mengenai masalah-masalah lama dengan metode maupun cara baru.

d. *Individualized consideration* (pertimbangan individual)

Seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun adil dan memfasilitasi pekerja.

⁷ Suriagiri, *Kepemimpinan Transformasional* (Lhokseumawe: Radja Publika, 2020), 51.

⁸ Yenny Anggraeni dan Elisabeth Cintya. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis* 10, No. 1 (2013), 55.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Kepuasan kerja akan tercapai bila kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan. Dimana kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.⁹

Kepuasan kerja menjadi suatu masalah yang cukup menarik dan penting, karena kepuasan yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil kepemimpinan yang efektif. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, banyak faktor-faktor yang memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Terdapat indikator untuk mencapai kepuasan kerja sebagai berikut :

a. Kenaikan gaji

Gaji merupakan salah satu penentu dari kepuasan kerja, karena bagi setiap pekerja yang bekerja tentunya mengharapkan balas jasa atau imbalan dari organisasi atau lembaga tersebut.

b. Keamanan kerja

⁹ Riski Damayanti, et al., "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang)," *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan* NO. 2(2018). 79.

Keamanan kerja merupakan kepercayaan bahwa posisi seseorang karyawan relatif aman. Jika karyawan merasakan aman dalam bekerja tentunya karyawan merasa puas dan terus bekerja dalam organisasi atau lembaga tersebut.

c. Komunikasi

Komunikasi karyawan dengan pihak manajemen yang lancar merupakan suatu bagian yang penting karena melalui komunikasi karyawan berperan dalam menciptakan perasaan puas terhadap kerja. Kesiapan pihak pemimpin untuk bersedia mendengar, memahami dan menerima pendapat ataupun prestasi karyawannya berperan dalam menimbulkan rasa kepuasan terhadap kerjanya.

d. Fasilitas

Di dalam suatu perusahaan apabila fasilitas yang ada di organisasi tersebut terpenuhi akan menimbulkan karyawan merasa puas. Dalam hal ini fasilitas yang termasuk itu merupakan fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun dan perumahan.

F. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan studi kepustakaan, terdapat penelitian terdahulu sebagai bahan pertimbangan dan acuan penelitian ini, diharapkan dapat memenuhi kekurangan penelitian sebelumnya. Berikut uraian mengenai penelitian sebelumnya, sebagai berikut:

1. Faisal Irsandi¹⁰, Judul penelitian Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SD Muhammadiyah 1 Sedati Sidoarjo (2022). Hasil penelitian ini menggambarkan implementasi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja guru. Perbedaan penelitian terdapat pada focus penelitian, teori yang digunakan dan lokasi penelitian.

¹⁰ Faisal Irsandi, "Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Muhammadiyah 1 Sedati Sidoarjo" (UIN Sunan Ampel Surabaya, 2022).

Fokus penelitian Faisal Irsandi implementasi kepemimpinan transformasional dan kinerja guru sedangkan penelitian ini implementasi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Teori yang digunakan pada skripsi Faisal Irsandi menggunakan teori Bass dan Riggio. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori Burns, Bass & Avolio. Lokasi yang di ambil pada penelitian ini berbeda, lokasi pada skripsi Faisal Irsandi di SD Muhammadiyah 1 Sedati Sidoarjo sedangkan lokasi penelitian ini di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo.

2. Adhitya Eka Ramadhani¹¹, Judul penelitian Implementasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Upaya Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan bagian Administrasi, Keuangan dan Umum pada PT Perkebunan Nusantara XI (PERSERO) PG Djatiroto di Kabupaten Lumajang (2019). Hasil penelitian ini menggambarkan peningkatan kepuasan kerja pada implementasi kepemimpinan dan budaya organisasi. Perbedaan penelitian terdapat pada teori yang digunakan dan lokasi penelitian.

Fokus penelitian Adhitya Eka Ramadhani implementasi kepemimpinan, budaya organisasi dan peningkatan kepuasan kerja. Teori yang digunakan pada skripsi Adhitya Eka Ramadhani menggunakan teori Handoko, Veithzal Rivai, Martoyo, Manullang sedangkan penelitian ini menggunakan teori Burns, Bass & Avolio. Lokasi yang di ambil pada penelitian Adhitya Eka Ramadhani di PT Perkebunan Nusantara XI (PERSERO) PG Djatiroto di Kabupaten Lumajang sedangkan lokasi penelitian ini Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo.

3. Putri Rajeng Lidyaningsih,¹² Judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Secara Langsung Terhadap Kinerja Serta Melalui

¹¹ Adhitya Eka Ramadhani, "Implementasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Upaya Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan bagian Administrasi, Keuangan dan Umum pada PT Perkebunan Nusantara XI (PERSERO) PG Djatiroto di Kabupaten Lumajang" (Universitas Jember, 2019).

¹² Putri Rajeng Lidyaningsih, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Secara Langsung Terhadap Kinerja Serta Melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Budhi Warman II Jakarta)" (STIE Indonesia Banking School, 2016).

Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Budhi Warman II Jakarta)(2016). Hasil penelitian ini menggambarkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, komitmen dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian terdapat pada metode penelitian, focus penelitian, teori yang digunakan dan lokasi penelitian.

Fokus penelitian Putri Rajeng Lidyaningsih kepemimpinan transformasional, kinerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Teori yang digunakan pada skripsi Putri Rajeng Lidyaningsih menggunakan teori Givens, McShane dan Von Glinov. Sedangkan peneliti menggunakan teori Burns, Bass & Avolio. Lokasi yang diambil di SMA Budhi Warman II Jakarta sedangkan lokasi penelitian ini Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dibuat oleh peneliti sebagai upaya untuk mempermudah pemahaman skripsi yang berjudul Implementasi kepemimpinan transformasional dalam kepuasan kerja di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo. Maka peneliti membuat sistematika sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Dalam bab ini berisikan tentang latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, penelitian terdahulu, dan sistematika pembahasan.

BAB II : Kajian Teori

Bab ini mengemukakan kajian teori yang dibagi menjadi beberapa sub bab, meliputi *pertama*, kepemimpinan transformasional, indikatornya yaitu: pengertian kepemimpinan transformasional, Karakteristik kepemimpinan transformasional. *Kedua*, kepuasan kerja indikatornya yaitu : pengertian kepuasan kerja dan factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja .

BAB III : Metode Penelitian

Pada bab metode penelitian ini berisikan mengenai metode yang digunakan oleh peneliti dalam meneliti judul ini dan memperoleh data yang terkait dengan penelitian ini, diantaranya adalah: jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, analisis data, dan keabsahan data.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini memuat hasil penelitian dan pembahasan yang berisi lokasi penelitian. Terdiri dari deskripsi umum profil lembaga. bentuk penyajian data dan analisis data mengenai implementasi kepemimpinan transformasional dalam kepuasan kerja di lembaga bimbingan belajar centa Sidoarjo.

BAB V : Penutup

Bab ini merupakan bab penutup yang berisi simpulan dan saran. Simpulan merupakan jawaban dari fokus penelitian dan saran sebagai masukan yang dimunculkan dari hasil penelitian.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB II KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Terry mengatakan bahwa, kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang untuk diarahkan mencapai tujuan suatu organisasi atau lembaga. Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang individu yang terlibat dalam penyuluhan kegiatan-kegiatan kelompok. Sedangkan menurut Rauch & Behling, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi segala aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian suatu tujuan organisasi atau lembaga kelompok tersebut. Suatu organisasi dikatakan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan gaya kepemimpinannya. Seorang Pemimpin yang bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Day dan Lord menyatakan bahwa, keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi atau lembaga ditentukan oleh kualitas gaya kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diberikan tugas memimpin suatu organisasi atau lembaga.¹³

Seorang pemimpin harus bisa memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi yang terjadi, jika gaya kepemimpinan yang digunakan benar dan tepat maka akan bisa membuat organisasi atau perorangan untuk mencapai suatu tujuan. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka hal itu dapat mengakibatkan terhambatnya pencapaian tujuan organisasi atau lembaga.

Model kepemimpinan yang efektif dalam lembaga, organisasi, maupun perusahaan telah lamadiimpikan oleh para stakeholder, baik masyarakat, sekolah, wali murid, maupun pemerintah. Namun, tidak selalu ditemukan model dan gaya kepemimpinan yang tepat sekaligus mampu

¹³ Roy Johan Agung Tucuan et al., "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 3.9 (2014), 535.

mnggerakkan senndi-sendi organisasi atau lembaga secara efektif dan efisien.

Istilah kepemimpinan transformasional dicetuskan pertama kali oleh James Mac Gregor Burn (1978), seorang ahli manajemen dari Barat. Istilah transformasional berasal dari kata *to transform* ‘mengubah, menjelmakan, mewujudkan’, yakni konsep di mana mereka para pelakunya secara meyakinkan dapat merangsang dan menginspirasi anggotanya mencapai hasil yang luar biasa, mengembangkan kemamuan kepemimpinan mereka sendiri dengan menjelmakan hal-hal abstrak berupa idealisme menjadi kenyataan. Pemimpin transformasional membantu pengikutnya untuk tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan menanggapi kebutuhan pengikut (anggota) dengan memberdayakan mereka dan dengan menyelaraskan visi, misi, tujuan dan sasaran para anggota (pengikut) sebagai individu, pemimpin, kelompok, dan organisasi yang lebih besar.¹⁴

Kepemimpinan transformasional merupakan persepsi bawahan terhadap perilaku pemimpin dalam memperlakukan bawahan dengan lebih menyadari adanya hasil usaha, mendahulukan kepentingan kelompok dan meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi serta lebih memperhatikan faktor individual. Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaransasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Menurut Hater, definisi kepemimpinan transformasional merupakan seorang pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral serta strategis dalam membawa suatu organisasi atau lembaga

¹⁴ Urip Triyono, *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Formal, Non Formal, dan Informal*. (Yogyakarta : Deepublish, 2012), 97.

mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Bass mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Bass menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional dapat membuat anggotanya mempercayai, menghormati, dan menghargai mereka dengan berkonsentrasi pada pengaruh yang diidealkan, pertimbangan individual dan motivasi inspirasional, yang pada gilirannya menyiratkan melayani sebagai panutan karismatik dan mengekspresikan visi yang bisa dibuat. Ini juga menunjukkan perlunya stimulasi intelektual, yang didefinisikan sebagai pertanyaan asumsi lama dan status quo. Gaya kepemimpinan ini menggambarkan manajemen puncak yang cenderung berkonsentrasi pada pengembangan motivasi yang lebih tinggi, mendorong motivasi anggota dengan visi masa depan yang menginspirasi.¹⁵

Teori Burns juga menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang padanya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian. Robbin mendefinisikan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma. Menurut Bass & Avolio ada 4 unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu:¹⁶

a. *Idealized influence* (kharisma)

¹⁵ Suriagiri, *Kepemimpinan Transformasional* (Lhokseumawe: Radja Publika, 2020), 51.

¹⁶ Yenny Anggraeni dan Elisabeth Cintya. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan,” *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis* 10, No. 1 (2013), 55.

Pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut meniru pemimpin mereka dan mengidentifikasi bersama mereka. Para pemimpin menempatkan kebutuhan pengikut mereka di atas kebutuhan mereka sendiri, pemimpin berbagi resiko dengan pengikut dan berperilaku dalam acara yang sejalan dengan etika, prinsip, dan nilai yang mendasarinya.¹⁷

Seorang pemimpin transformasional mendapatkan kharisma dari pandangan pengikut. pemimpin yang berkharisma mempunyai banyak pengaruh dan mempunyai keahlian menggerakkan bawahannya.

b. *Inspiration motivation* (motivasi inspirasi)

Para pemimpin berperilaku dengan cara memotivasi orang-orang disekitar mereka, memberikan makna untuk semua aktivitas yang mereka lakukan. Mereka mengatur pribadi yang menantang tujuan. Semangat individu dan tim dibangkitkan. Kelompok mendorong anggotanya untuk membayangkan keadaan masa depan yang menarik.¹⁸

Seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengekspresikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian tentang apa yang dirasa penting dan apa saja yang dirasakan benar.

c. *Intellectual stimulation* (simulasi intelektual)

Pemimpin dituntut untuk dapat membantu bawahannya mampu memikirkan kembali atau menciptakan ide-ide mengenai masalah-masalah lama dengan metode maupun cara baru.

Para pemimpin merangsang upaya anggotanya untuk menjadi inovatif dan kreatif, dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Tidak ada kritik public terhadap individu tersebut atas kesalahan anggota. Ide baru dan solusi kreatif untuk masalah adalah didorong.¹⁹

d. *Individualized consideration* (pertimbangan individual)

¹⁷ Suriagiri, *Kepemimpinan Transformasional* (Lhokseumawe: Radja Publika, 2020), 55.

¹⁸ Suriagiri, *Kepemimpinan Transformasional* (Lhokseumawe: Radja Publika, 2020), 55.

¹⁹ Suriagiri, *Kepemimpinan Transformasional* (Lhokseumawe: Radja Publika, 2020), 56.

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.²⁰

Seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun adil dan memfasilitasi pekerja dengan prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional sebagaimana didefinisikan oleh Komariah dan Triatna adalah proses yang mengangkat pemimpin dan pengikut ke tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi satu sama lain. Individu yang dimaksud adalah pemimpin yang sadar akan prinsip-prinsip pengembangan organisasi dan kinerja manusia. Akibatnya, mereka berusaha untuk mengembangkan kualitas kepemimpinan secara keseluruhan dengan memotivasi bawahan dan mengarahkan nilai-nilai moral yang lebih tinggi seperti kemandirian, keadilan, dan kemanusiaan, tidak dimotivasi oleh perasaan seperti nafsu, dendam, atau ketamakan.²¹

Menurut Edison “kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk hasil yang luar biasa guna mencapai tujuan organisasi atau lembaga. Menurut Edison karakteristik dari pemimpin transformasional adalah sebagai berikut :²²

- a. Memiliki strategi yang jelas. yaitu pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi

²⁰ Suriagiri, *Kepemimpinan Transformasional* (Lhokseumawe: Radja Publika, 2020), 56.

²¹ Neni Rohaeni, *Model Kepemimpinan Transformasional CISMA Bagi Kepala Sekolah* (Bandung:Indonesia Emas Group, 2023), 9-10.

²² Amanda Bahri Febrianti dan Anita Silvuanita, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Generasi Milenial (Studi di Mindshare Indonesia),” *Jurnal Majalah Ilmiah UNIKOM* 16, No.1(2017), 80.

dan strategi organisasi serta dikomunikasikan dengan baik kepada para anggotanya.

- b. Kepedulian Pemimpin. Pemimpin diharapkan memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi anggota. Selain itu pemimpin juga memiliki kepedulian terhadap lingkungan dan kenyamanan anggota di tempat kerja.
- c. Merangsang anggota Pemimpin. Merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan yang positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan strategi yang menyenangkan, serta anggota dengan sadar menerima manfaat bagi pribadi dan organisasi atau lembaga.
- d. Menjaga kekompakan kelompok. Pemimpin harus selalu menjaga kekompakan kelompok dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota yang ingin mencari simpati lebih dengan cara menyudutkan rekan lain. Potensi keretakan kelompok ia satukan dan sinergikan menjadi kekuatan yang luar biasa dan harmonis.
- e. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Dalam hal ini pemimpin diharapkan menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan organisasi ke arah yang lebih baik dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap pekerja terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi di dalam pekerjaannya, kerja sama antar pekerja, imbalan yang diterima dalam menyelesaikan pekerjaan, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian seorang individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang telah dihadapinya

Menurut Hasibuan “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Robbins dan Judge menjelaskan “Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya”.²³

Raziq menngemukakan bahwa ukuran kepuasan kerja sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja bergantung pada kesesuaian antara yang diharapkan dengan kenyataan di lingkup pekerjaan. Bathena menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sasaran kunci dalam manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang merasakan puas akan loyal dan bertahan lebih lama serta menjadi duta bagi perusahaan. terlebih lagi mereka akan mendukung aktivitas perusahaan dalam mencapai sasaran atau tujuan perusahaan atau lembaga. Maleki menjelaskan pengertian kepuasan kerja sebagai suatu bentuk respons emosional dan perilaku karyawan ketika mereka mengevaluasi beragam dimensi yang terkandung dalam pekerjaannya. Dimensi tersebut bisa mencakup jenis pekerjaan, pengembangan karier, interaksi dengan atasan dan rekan kerja, serta kompensasi yang diterima. Robbins berpendapat bahwa kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif mengenai pekerjaan yang terbentuk setelah karyawan menilai setiap karakteristik atau ciri dari pekerjaannya.²⁴

²³ Riski Damayanti, et al., “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang),” *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan* NO. 2(2018).78.

²⁴ Ade Imam Suhakim dan Yuan Badrianto, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention,” *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi* 1, No. 2 (2021), 140.

Menurut Wibowo, kepuasan kerja adalah tingkatan perasaan individu sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya. Pekerja dengan kepuasan kerja tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang tugas atau ikut mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Pekerja dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negative saat mereka berpikir tentang tugas atau mengambil bagian dalam pekerjaan mereka.²⁵

Handoko “mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya”.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Seseorang akan merasa puas andai kata terdapat kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Jadi kepuasan kerja adalah sikap pekerja terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Tetapi sebaliknya, apabila seseorang tidak puas dengan pekerjaannya maka pekerja akan memiliki sikap negative terhadap pekerjaannya.²⁶

Di bawah ini terdapat beberapa ahli yang mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya:

a. Menurut Kreitner dan Kinichi terdapat lima factor yang mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu :²⁷

1) *Need fulfillment* (pemuahan kebutuhan)

²⁵ Achmad kosasih, *Kepemimpinan Transformasional(membangun kepuasan kerja dan kinerja individu)* (Tangerang: Indigo Media, 2020), 49.

²⁶ Elly Romy dan Muhammad Ardansyah, *Teori dan perilaku Organisasi* (Medan: UMSU Press, 2022), 121.

²⁷ Elly Romy dan Muhammad Ardansyah, *Teori dan perilaku Organisasi*. 121-122.

Pada aspek pemenuhan kebutuhan, kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhan.

2) *Discrepancies* (Ketidaksesuaian)

Pada aspek ketidaksesuaian, pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Model ini memprediksi bahwa individu akan puas jika kenyataannya yang diterima melampaui harapannya. Kepuasan merupakan hasil dari ekspektasi yang terpenuhi. Ekspektasi yang terpenuhi menunjukkan perbedaan antar apa yang ingin diterima seseorang dari suatu pekerjaan, seperti gaji yang sesuai dan kesempatan mendapatkan promosi, dan apa yang sebenarnya dia terima. Ketika ekspektasi lebih besar dari apa yang diterima, pegawai akan merasa tidak puas.²⁸

3) *Value attainment* (pencapaian nilai)

Pada aspek pencapaian nilai, kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Oleh karena pekerja dapat meningkatkan kepuasan melalui strukturisasi lingkungan kerja, penghargaan dan pengakuan yang berhubungan dengan nilai-nilai.

4) *Equity* (keadilan)

Pada aspek keadilan, kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerjanya. Kepuasan kerja berkaitan dengan rasa keadilan yaitu suatu fungsi yang menggambarkan sejauh mana kewajaran yang diterima oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

²⁸ Achmad kosasih, *Kepemimpinan Transformasional(membangun kepuasan kerja dan kinerja individu)* (Tangerang: Indigo Media, 2020), 50.

5) *Dispositional/genetic components* (komponen genetic)

Pada aspek komponen genetic, kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan factor genetic.

b. Menurut Hariandja:²⁹

- 1) Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai imbalan dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil. Sejumlah upah yang diterima di mana hal ini dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibanding dengan orang lain dalam organisasi. Gaji merupakan imbalan tetap yang dibayarkan berupa uang secara berkala atau dengan periode yang tetap, misalnya sebulan sekali.
- 2) Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan. Terkait dengan karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan yang dijalankan itu menyenangkan dan memuaskan serta memberikan tantangan kepada karyawan.
- 3) Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam melaksanakan pekerjaannya di tempat kerja dan interaksinya yang bersifat kerjasama dalam pekerjaan.
- 4) Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Dalam hal ini biasa disebut pemimpin. Kepemimpinan yang konsisten terkait dengan kepuasan kerja ialah hubungan dengan atasan. Hubungan fungsional memperlihatkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar

²⁹ Yenny Anggraeni dan Elisabeth Cintya. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis* 10, No. 1 (2013), 58.

dan nilai-nilai serupa, misalnya keduanya memiliki pandangan hidup yang sama. Sementara, tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang mempunyai ciri kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi karyawan dan sekaligus merasa puas dengan pekerjaannya.³⁰

- 5) Promosi, yaitu kemungkinan seorang pekerja dapat berkembang melalui kenaikan jabatan dalam lembaga tersebut. Proses perubahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan pada waktu sebelumnya, dengan kata lain diberikan kesempatan untuk maju dalam organisasi tersebut.
- 6) Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik tempat melaksanakan suatu pekerjaan dan kesehatan mental pekerja.

c. Menurut As'ad:³¹

- 1) Faktor psikologis, ini merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pekerja yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, bakat, dan keterampilan.
- 2) Faktor sosial, ini merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, antar sesama pekerja, pemimpin, maupun antar pekerja dengan pemimpin.
- 3) Faktor fisik, ini merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik di lingkungan kerja dan kondisi fisik pekerja, hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu istirahat maupun waktu dalam bekerja, keadaan tempat melakukan pekerjaan,

³⁰ Achmad Kosasih, *Kepemimpinan Transformasional (membangun kepuasan kerja dan kinerja individu)* (Tangerang: Indigo Media, 2020), 52.

³¹ Yenny Anggraeni dan Elisabeth Cintya. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis* 10, No. 1 (2013), 59.

sirkulasi udara, pencahayaan, kondisi kesehatan pekerja serta usia pekerja.

- 4) Faktor keuangan, ini merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan pekerja, seperti besarnya gaji/upah, jaminan social pekerja, tunjangan-tunjangan, promosi, dan fasilitas yang diberikan.

d. Menurut Robbins ada lima, yaitu:

- 1) Pekerjaan

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Ketika pekerjaan memberikan tugas yang menarik terdapat kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab. Karakteristik pekerjaan beserta kompleksitas pekerjaan saling menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. apabila persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi maka karyawan cenderung menjadi puas.³²

- 2) Gaji atau upah yang pantas

Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

- 3) Kondisi kerja yang mendukung

Kondisi kerja berhubungan dengan suasana tempat kerja. atau, dengan kata lain efek lingkungan kerja ialah sama sebagaimana efek kelompok kerja. jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah dengan kepuasan kerja. namun, jika

³² Achmad kosasih, *Kepemimpinan Transformasional(membangun kepuasan kerja dan kinerja individu)* (Tangerang: Indigo Media, 2020), 55

segalanya berjalan buruk, masalah ketidakpuasan kerja akan muncul.³³ Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan.

4) Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan ke kepuasan kerja yang meningkat. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan memberikan dukungan social. Kelompok yang memerlukan rasa saling ketergantungan antaranggota guna menyelesaikan pekerjaan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Apabila anggota menentang tim secara umum dan aturan tim secara khusus, mereka akan menjadi kurang puas daripada jika menjadi bagian dari tim.³⁴

5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

C. Dampak Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Kepuasan Kerja

Seorang pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk mentransfer nilai-nilai yang dimilikinya pada pengikutnya dan menjaga mereka tetap berpegang kepada nilai-nilai tersebut. Keaslian

³³ Achmad kosasih, *Kepemimpinan Transformasional(membangun kepuasan kerja dan kinerja individu)* (Tangerang: Indigo Media, 2020), 56.

³⁴ Achmad kosasih, *Kepemimpinan Transformasional(membangun kepuasan kerja dan kinerja individu)* (Tangerang: Indigo Media, 2020), 56.

nilai-nilai pemimpin transformasional ini membantu memotivasi pengikutnya untuk merasakan kebanggaan terhadap nilai-nilai dan berhubungan dengan pemimpin. Menurut Voon menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja. Sebagaimana dikemukakan dalam penelitian Judge & Bono bahwa pemimpin yang menerapkan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini dapat disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja, yaitu pengawasan (supervision). Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan memungkinkan para bawahan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.³⁵

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan juga ditunjang oleh studi yang telah dilakukan oleh Bass yang mendasarkan pada pemikiran bahwa pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan, kepemimpinan transformasional juga menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para karyawan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, dengan begitu karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih semangat dan meningkatkan produktivitas sehingga akan mengarah kepada kepuasan kerja karyawan.³⁶

Kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja

³⁵ Yuki Fitria, "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang," *Jurnal Praktik Bisnis* 5, No. 1 (2016), 87.

³⁶ Yuki Fitria, "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang," *Jurnal Praktik Bisnis* 5, No. 1 (2016), 87-88.

terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.³⁷

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai serta dampak terhadap kesehatan. Sutrisno menjelaskan bahwa:³⁸

a. Kepuasan kerja dengan produktivitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Sutrisno mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak factor moderator disamping kepuasan kerja. lawler dan Porter mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa telah mencapai sesuatu dan gaji yang diterima kedua-duanya adil dan wajar, dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul.

b. Kepuasan kerja dengan turnover

Kepuasan kerja juga berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turn over* (berpindah kerja), tingkat absensi, usia, faktor pekerjaan dan ukuran organisasi perusahaan. *Turn over* merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila karyawan tersebut tidak merasa puas karena kondisi kerjanya sudah tidak sesuai dengan apa yang diharapkannya. Jika hal ini terus-menerus terjadi di suatu perusahaan maka dapat mempengaruhi ekonomi perusahaan tersebut karena harus mengeluarkan dana lebih untuk dapat merekrut tenaga kerja atau karyawan kembali.

³⁷ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), 36.

³⁸ Moh. Saiful Bahri, *Pengaruh Kepmimpinan Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berimplikasi Terhadap Kinerja dosen* (Surabaya: Jakad Publishing , 2018),72-74.

c. Kepuasan kerja dengan absensi

Tentu saja masuk akal bahwa pekerja yang tidak puas lebih cenderung meninggalkan pekerjaannya, tetapi faktor-faktor lainnya mempengaruhi itu. Saat sejumlah pekerjaan tersedia, para pekerja yang tidak puas memiliki tingkat absen yang tinggi, tetapi ketika ada sedikit mereka memiliki tingkat absen yang sama (rendah) seperti pekerjaan yang puas.

d. Kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti dengan kesehatan fisik-mental pekerja, kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan kecelakaan kerja.

Menurut Kornhauser kesehatan mental dan kepuasan kerja ialah bahwa untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan menuntut penggunaan efektif dan kecakapan kecakapan berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausal masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental serta kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya.

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam melakukan suatu penelitian peneliti perlu mematuhi aturan atau kaidah yang telah berlaku, hal ini bertujuan agar hasil penelitian yang diperoleh dapat dikatakan data yang valid. Metode penelitian pada dasarnya merupakan suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Adapun metode penelitian yang digunakan yaitu:

A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan judul yang telah dibahas peneliti pada penelitian kali ini yaitu implementasi kepemimpinan transformasional dalam kepuasan kerja, maka Penelitian akan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif.

Penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan dalam melakukan penelitian yang mengarah pada fenomena atau gejala yang bersifat alami. Karena orientasinya demikian, sifatnya mendasar dan naturalistik atau bersifat kealamian, serta tidak bisa dilakukan dilaboratorium, melainkan dilapangan. Pada dasarnya metode penelitian kualitatif ini ditujukan untuk penelitian yang bersifat menangani kasus. Dengan ini, proses pengumpulan data dan analisis data bersifat kasus pula.

Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, diharapkan mendapatkan data dan informasi yang mendalam sehingga tujuan penelitian dapat tercapai, yang mana dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional kepala Lembaga bimbingan belajar centa. Penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang diupayakan untuk mengamati permasalahan secara sistematis dan akurat mengenai fakta dan sifat objek tertentu. Penelitian deskriptif ditujukan untuk memaparkan dan menggambarkan dan memetakan fakta-fakta berdasarkan cara pandang atau kerangka berpikir tertentu. Metode ini berusaha menggambarkan dan menginterpretasi apa yang ada atau mengenai kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang sedang berkembang, proses yang

sedang berlangsung, akibat atau efek yang terjadi atau kecenderungan yang tengah berkembang.

Metode ini digunakan karena menurut peneliti dipandang dapat menjelaskan mengenai implementasi kepemimpinan transformasional kepala lembaga bimbingan belajar centa sidoarjo.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Lembaga Bimbingan Belajar Centa yang beralamatkan di Desa Punggul Kecamatan Gedangan Kabupaten Sidoarjo. Ruang lingkup yang digunakan peneliti yaitu mengenai implementasi kepemimpinan transformasional kepala lembaga dalam mewujudkan kepuasan kerja mentor di lembaga bimbingan belajar.

C. Sumber Data

Sumber data merupakan bagian yang berhubungan dengan hasil penelitian. Sumber data dalam penelitian memanfaatkan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder yang diuraikan sebagai berikut:

1. Sumber Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber primer. Data primer merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan mengarahkan penelitian lapangan dengan mencari informan untuk menyelidiki item yang diteliti. Informan adalah individu yang mengontrol informasi dan data, peneliti bertugas mewawancarai guna memperoleh data. Data primer didapatkan dari perilaku informan yang berbentuk kata atau verbal berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dalam kepuasan kerja di lembaga bimbingan belajar centa Sidoarjo.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang didapat dari data dan dokumentasi. Data sekunder ini sebagai data pendukung serta melengkapi sumber data primer, pada data sekunder yang peneliti gunakan adalah langsung dari lokasi penelitian dari Lembaga Bimbingan Belajar

Centa Sidoarjo. Selain itu juga dengan mencari referensi yang relevan seperti buku, jurnal, skripsi dan situs web yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategi dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data. Penelitian Implementasi kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan kepuasan kerja di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo ini menggunakan beberapa metode untuk mendapatkan data, metode pengumpulan yang digunakan, sebagai berikut:³⁹

1. Observasi

Suatu penelitian hendaknya juga ada sebuah Observasi/ pengamatan, langsung, pengertian observasi secara sempit yakni memperhatikan sesuatu dengan menggunakan mata. Dengan kata lain Observasi merupakan pengamatan secara langsung terhadap suatu objek baik langsung maupun tidak langsung terhadap objek dilapangan. Observasi dapat diartikan sebagai metode pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis dan disengaja melalui pengamatan dan pencatatan terhadap gejala yang diselidiki.

Menurut Patton, observasi merupakan salah satu metode penelitian paling penting untuk memahami dan memperkaya pengetahuan tentang fenomena yang diteliti dengan lebih baik. Tujuan melakukan observasi adalah untuk mendeskripsikan *setting* yang dipelajari, aktifitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, dan makna kejadian dilihat dari perspektif mereka yang terlihat dalam kejadian yang diamati tersebut.⁴⁰

³⁹ Enung Hasanah, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Yogyakarta: UAD Press, 2020), 155–72.

⁴⁰ Cosmas Gatot Haryono, *Ragam Metode Penelitian Kualitatif Komunikasi* (Sukabumi: CV Jejak), 79.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi menurut Arif Furchan adalah mencari data mengenai hal-hal variable yang berupa bahan tertulis ataupun film, cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis terutama berupa arsip-arsip dokumentasi dan termasuk buku-buku yang berhubungan dengannya.⁴³

Dokumentasi perlu dilakukan dalam kegiatan penelitian. Studi dokumentasi dimaksudkan untuk melengkapi data dari hasil wawancara dan observasi. Dokumentasi tersebut dapat berupa arsip-arsip, gambar atau foto dan catatan-catatan lain yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

Tabel 3. 3 Indikator Data Dokumentasi

No.	Kebutuhan
1	Profil Lembaga Bimbingan Centa di Sidoarjo
2	Struktur Organisasi Lembaga Bimbingan Centa di Sidoarjo
3	Data Mentor Lembaga Bimbingan Centa di Sidoarjo
4	Data Jumlah Mentor Lembaga Bimbingan Centa di Sidoarjo
5	Dokumentasi Kegiatan Penelitian

E. Analisis Data

Teknik analisis data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis model Miles dan Huberman, yang dimana analisis data dibagi menjadi 3 (tiga) langkah, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data. Untuk mempermudah penelitian ini dalam menganalisa data, berikut gambar teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman :

⁴³ Uswatun Khasanah, *Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Pendidikan Islam*(Surabaya: Jakad Publishing, 2018),7.

Dalam penelitian ini menggunakan kredibilitas dengan metode Teknik triangulasi sebagai mencocokkan sumber data, berbagai cara dan waktu, yaitu⁴⁵.

1. Triangulasi sumber, dengan cara mencocokkan data yang telah didapat melalui beberapa sumber yang telah di deskripsikan sehingga memunculkan kesimpulan selanjutnya.
2. Triangulasi Teknik, dengan mengecek data kepada sumber yang sama dengan Teknik yang berbeda.
3. Triangulasi waktu, data yang dikumpulkan dengan Teknik wawancara di waktu pagi pada saat narasumber masih segar, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel.

Ketiga cara triangulasi tersebut akan menjadi efektif dan hasil penelitian yang dirasa paling sesuai untuk diterapkan dibandingkan dengan Teknik yang lainnya.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

⁴⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 274.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo berlokasi di Jl. Rajawali RT 04 RW 01 Desa Punggul Kecamatan Gedangan, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Lembaga ini berdiri pada 1 Juni 2021. Awal didirikannya lembaga bimbingan belajar karena ada banyaknya permintaan untuk membuka bimbingan belajar di lingkungan desa tersebut. Dalam menjalankan lembaga tersebut Ibu Centa Novota bekerja sama dengan kerabat dekat. Selang beberapa bulan terjadi proses perputaran keluar masuk mentor pada lembaga ini. Hingga di tahun 2022 terjadi penambahan mentor mengingat bertambah banyaknya peserta didik baru yang saat ini jumlah mentor sebanyak tiga orang dengan peserta didik sebanyak 40 siswa.

Adapun Visi Lembaga Bimbingan Belajar Centa ini adalah yakin, semangat pasti bisa. Sedangkan untuk mencapai visi dibutuhkan misi yaitu tetap berjuang dan tidak putus asa dalam belajar. Dengan adanya visi dan misi tersebut Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa berharap bisa mencapai tujuan Lembaga.



Gambar 4. 1 lokasi penelitian

Berikut ini adalah banner lokasi Lembaga Bimbingan Centa Sidoarjo yang berlokasi di Jl. Rajawali RT 04 RW 01 Desa Punggul, Gedangan - Sidoarjo

2. Deskripsi Informan

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan selama kurang lebih 2 minggu, terhitung sejak 27 Juni 2023 hingga 10 Juli 2023. Pada awal melakukan kunjungan di Lembaga Bimbingan Belajar Centa, peneliti memastikan ketepatan lembaga sebagai focus penelitian.

Penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahap. Tahap pertama, peneliti mengajukan permohonan ijin kepada Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa. Tahap kedua, peneliti melakukan lanjutan penelitian yang memuat wawancara dan dokumentasi dalam beberapa hari. Pada proses wawancara terdapat tiga informan yang dijadikan subjek penelitian guna memperoleh informasi supaya dapat mencapai tujuan penelitian. Berikut informan yang terlibat dalam penelitian ini.

a. Informan 1 (Kepala Lembaga Bimbingan Belajar)

Informan pertama, yaitu Ibu Centa Novota, S.Pd. Beliau merupakan kepala lembaga bimbingan belajar centa sidoarjo, dan wawancara dilakukan di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo pada Hari Selasa, 27 Juni 2023 pukul 15.20 WIB bertempat di ruang Kepala Lembaga Bimbingan Belajar. Selain itu peneliti juga melakukan wawancara secara online pada Hari Minggu, 9 Juli 2023 melalui Video call Aplikasi WhatsApp.

b. Informan 2 (mentor)

Informan Kedua, yaitu Aisyah Dinda Noviaudri. Beliau merupakan tenaga pendidik atau mentor di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, dan wawancara berlangsung secara online melalui Chat

Voice Note Aplikasi WhatsApp pada hari Sabtu, 8 Juli 2023 pukul 09.10-09.45 WIB.

c. Informan 3 (mentor)

Informan Kedua, yaitu Nabilah Zakiyah. Beliau merupakan tenaga pendidik atau mentor di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, dan wawancara berlangsung secara online melalui Chat Voice Note Aplikasi WhatsApp pada hari Sabtu, 8 Juli 2023 pukul 09.10-09.45 WIB.

B. Temuan Penelitian

Temuan penelitian ini merupakan hasil yang diperoleh dari jawaban penelitian yang berisikan pembahasan jawaban atas pertanyaan yang ada dalam fokus penelitian di atas.

1. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Mewujudkan Kepuasan Kerja di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo
 - a. Pengertian Implementasi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.⁴⁶

Berdasarkan pengertian tersebut maka Lembaga Bimbingan Belajar Centa bisa menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik. Hal ini sesuai pernyataan Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo sebagai berikut:

⁴⁶ Listiana Kusuma Wardani, *Meningkatkan Mutu sekolah dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional* (Pekalongan: Nasya Expanding Management, 2021),3.

“Kalau menurut saya mbak pemimpin yang bisa menginspirasi mentor-mentor saya supaya mereka bisa lebih semangat mencapai apa yang saya inginkan untuk kepentingan bimbel ini mbak”⁴⁷

Sama halnya disampaikan oleh mentor A Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo sebagai berikut :

“Menurut saya, Implementasi kepemimpinan transformasional ini merupakan penerapan kepemimpinan yang bisa menjadi inspirasi dan mendorong pengikutnya untuk diajak bersama mewujudkan visi dan misi.”⁴⁸

Dari hasil wawancara dengan beberapa informan diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwasanya implementasi kepemimpinan transformasional di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo menurut informan merupakan penerapan gaya kepemimpinan yang melibatkan semua elemen yang ada dilembaga untuk bekerja sama sehingga mampu mewujudkan visi misi bersama.

b. Sasaran Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional ini diperuntukkan untuk semua elemen yang ada di Lembaga Bimbingan Belajar ini. Hal ini diungkapkan kepala Lembaga Bimbingan Belajar sebagai berikut:

“Kepemimpinan Transformasional ini diperuntukkan semua elemen baik tenaga pendidik atau mentor dan peserta didik.”⁴⁹

Selain itu, kepala Lembaga Bimbingan Belajar juga mengungkapkan bahwa:

“Untuk gaya kepemimpinan transformasional ini di terapkan oleh semua mentor yang ada dalam LBB Centa Sidoarjo guna mewujudkan visi misi lembaga”⁵⁰

⁴⁷ Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

⁴⁸ Hasil wawancara dengan Aisyah Dinda Noviaudri, Mentor Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 8 Juni 2023.

⁴⁹ Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

⁵⁰ Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

Dari hasil wawancara dengan Kepala LBB tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sasaran implementasi kepemimpinan transformasional kepala lembaga bimbingan belajar centa yaitu semua elemen yang ada di LBB terutama tenaga pendidik atau mentor.

c. Implementasi Kepemimpinan Transformasional

Upaya menerapkan kepemimpinan transformasional ini yaitu dengan adanya visi yang menunjang dalam kegiatan lembaga bimbingan belajar. Untuk implementasinya sendiri berusaha mewujudkan visi lembaga yakni yakin, semangat pasti bisa. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sebagai berikut:

“iya ada visi lembaga kami mbak, yakin, semangat pasti bisa. Harus yakin dan tetep semangat, kalau tidak ada semangatnya percuma nanti anak” tidak mau belajar. Untuk misinya itu kan untuk mencapai visi dari lembaga . maka dibutuhkan misi yaitu tetep berjuang dan tidak putus asa dalam belajar.”⁵¹

Setelah dari pemaparan visi lembaga tersebut, kepala Lembaga juga menjelaskan bagaimana visi yang ada dalam diri sebagai seorang pemimpin untuk menjadi teladan yang baik sebagai berikut:

“visi yang melekat pada diriku sebagai pemimpin transformasional, bahwa aku harus memberikan pelayanan totalitas pada anak” dan itu yang harus bisa ditiru oleh mentor” yang lain. Totalitas dan loyalitas pada pelayanan pada anak”.⁵²

Pada penerapan kepemimpinan transformasional, ada beberapa karakteristik dari seorang pemimpin salah satunya yaitu memiliki charisma. Hal ini bisa dibuktikan oleh kepala lembaga bimbingan belajar centa yang harus bisa menjadi teladan bagi bawahan. Sesuai

⁵¹ Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

⁵² Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

dengan yang dinyatakan Kepala Lembaga Bimbingan Belajar sebagai pimpinan bahwa:

“Iya bisa . Pokoknya saya sudah totalitas dan loyalitas terhadap anak2 saya harap mentor2 saya juga bisa meniru saya seperti itu.”⁵³

Mentor A selaku mentor di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo juga berpendapat mengenai kepala lembaga sebagai berikut:

“Menurut saya, kepala LBB sudah menjadi contoh teladan yang baik terhadap mentor, mulai dari segi kepemimpinan hingga keterbukaannya dalam berkomunikasi.”⁵⁴

Selaras dengan pernyataan mentor A, Mentor N mengemukakan bahwa:

“Iyaaa, kepala LBB selalu memberikan contoh yang bisa ditiru seperti bagaimana cara mengajar privat di setiap jenjang apalagi anak yang kurang mampu untuk menangkap apa yang dijelaskan.”⁵⁵

Pemimpin yang menjadi teladan bisa dilihat dari tingkat kepercayaan dari mentor bahwa kepala lembaga dapat memimpin para mentor menjadi lebih baik. Berikut pernyataan dari Mentor A:

“Menurut saya, iya karena kepala LBB memiliki jiwa kepemimpinan yang dapat diandalkan.”⁵⁶

Selain menjadi teladan bagi para mentor, semua gagasan atau pendapat dari kepala lembaga bisa dengan mudah diterima baik oleh para mentor seperti yang dikemukakan kepala lembaga bimbingan belajar sebagai pemimpin:

“Alhamdulillah bisa dan mereka mendukung saya penuh mbak semua gagasan atau pendapat baru dari saya.”⁵⁷

⁵³ Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

⁵⁴ Hasil wawancara dengan Aisyah Dinda Noviaudri, mentor Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 8 Juni 2023.

⁵⁵ Hasil wawancara dengan Nabila Zakiyah, Mentor Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 8 Juni 2023.

⁵⁶ Hasil wawancara dengan Aisyah Dinda Noviaudri, mentor Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 8 Juni 2023.

Selaras dengan pernyataan pemimpin, mentor A mengemukakan persepsinya sebagai berikut:

“Apabila pendapat baru tersebut masuk kedalam hal positif, maka saya sebagai mentor akan menerimanya dengan keputusan bersama melalui mentor lainnya.”⁵⁸

Mentor N juga memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Insyaallah bisa biasanya sini pimpinan yang memberi arahan plan materi bimbel dan kita yang menjalankannya tetapi lebih sering saya untuk memberi saran kepada kepala LBB.”⁵⁹

Dari pernyataan mentor tersebut bisa disimpulkan bahwa pemimpin lembaga bimbingan belajar centa ini memiliki charisma yang bisa mempengaruhi para mentor.

Selain memiliki karakter charisma, pemimpin juga memiliki ciri *Intellectual Stimulation* atau stimulasi intelektual dimana membantu mentor dalam menemukan ide baru atau inovasi baru seperti yang dilakukan kepala lembaga sebagai berikut:

“Kalau inovasi ini saya lebih ke self reward kepada mereka mbak tapi kalau dalam mengajar saya gunakan metode biar anak2 itu nyaman / enjoy waktu belajar.”⁶⁰

Bagi mentor A,

“Iyaa selalu memberikan inovasi keika mentor kebingungan dalam meode pembelajarannya.”⁶¹

Dalam mengembangkan inovasi tersebut pemimpin melakukan improvement atau perbaikan untuk meningkatkan kepemimpinan

⁵⁷ Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

⁵⁸ Hasil wawancara dengan Aisyah Dinda Noviaudri, mentor Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 8 Juni 2023.

⁵⁹ Hasil wawancara dengan Nabila Zakiyah, Mentor Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 8 Juni 2023.

⁶⁰ Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

⁶¹ Hasil wawancara dengan Aisyah Dinda Noviaudri, mentor Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 8 Juni 2023.

transformasional.hal ini dibuktikan dengan pemaparan kepala lembaga bahwa:

“Iya dulu saya ngasih gaji kepada mentor Cuma 200ribu per bulan dengan 20 kali pertemuan dan menjadikan mentor saya yang pertama tidak bisa lanjut mengajar. Dari situ saya mencoba untuk menaikkan gaji untuk mentor minimal 250 ribu untuk masa percobaan satu bulan nanti kalau bagus mengajarnya saya kasih sampai 400 ribu per bulan. Terus saya ajak makan di luar biar mentor saya happy.”⁶²

Dari pernyataan tersebut bisa ditarik kesimpulan bahwa pemimpin selalu melakukan evaluasi dalam menjalankan lembaga ini. Dengan adanya evaluasi ini bisa berdampak baik untuk lembaga kedepannya. Hal ini juga disampaikan oleh mentor A:

“Mungkin hampir setiap hari kepala dan mentor melakukan evaluasi kecil dalam bentuk komunikasi santai.”⁶³

Selaras dengan mentor A, mentor N menyampaikan bahwa:

“Alhamdulillah, iyaaa karena kepala LBB selalu mengevaluasi setelah selesai jam pengajaran bimbel jadi jika ada kekurangan bakalan mencari solusi agar setiap mentor bisa optimal saat mengajar bimbel.”⁶⁴

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

⁶² Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

⁶³ Hasil wawancara dengan Aisyah Dinda Noviaudri, mentor Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 8 Juni 2023.

⁶⁴ Hasil wawancara dengan Nabila Zakiyah, Mentor Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 8 Juni 2023.

“Ada , dan mereka selalu saya ajak diskusi jika ada masalah belajar anak2. Kalau utk pembuatan jadwal saya buat sendiri tanpa rundingan. Tapi kalau utk pembuatan soal utk persiapan ujian biasanya saya melibatkan mentor. Karna saya merasa Ndak mampu kalau mengerjakan sendiri.”⁶⁶

Karakteristik kepemimpinan Transformasional yang selanjutnya yaitu *Individual Consideration* atau pertimbangan individual. Dimana seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahan secara adil dan memfasilitasi mereka dengan prasarana demi tercapainya tujuan lembaga sesuai visi misi lembaga bimbingan belajar centa. Dalam hal ini Kepala lembaga bimbingan centa merasa sudah adil dalam memperlakukan para mentor diantaranya dalam bentuk reward, fasilitas kantor, toleransi kesalahan yang dilakukan mentor. Pernyataan Kepala sebagai berikut:

“menurut saya, saya sudah adil kepada mentor seperti ya kadang kalau ada yang terlambat ya saya maafkan Cuma tak bilang besok lebih awal ya datangnya. Gaji mereka sekarang sudah sama 400k perbulan dan saya ajak makan di luar sesuai request mereka. Kalau utk yang berprestasi nggak ada gitu mbak . Penghargaan ini reward kan ? Kalau iya biasanya 1 bulan sekali saya berikan self reward kepada mereka bentuk makan2 ke luar walaupun gak mahal yang penting mereka senang, terus kasih bingkisan buat mau lebaran, dan kasih THR mbak.”⁶⁷

Selaras dengan pernyataan kepala lembaga bimbela, mentor A menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala LBB Centa sudah adil sebagai berikut:

“Saya merasa , saya diperlakukan secara adil dengan mentor lainnya. Terkait reward, pengajaran dan fasilitas yang diberikan.”⁶⁸

⁶⁶ Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

⁶⁷ Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

⁶⁸ Hasil wawancara dengan Aisyah Dinda Noviaudri, mentor Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 8 Juni 2023.

Kemudian mentor N juga memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Hmmm.. iyaaa kepala LBB memperlakukan adil saat hari raya idul Fitri bulan lalu itu dia memberikan sebuah bingkisan yang jumlahnya sama dengan antar rekan kerja lainnya.”⁶⁹

Ciri Kepemimpinan Transformasional yang selanjutnya yaitu *Inspirational Motivation* atau motivasi inspirasi bahwa seorang pemimpin yang bisa memberikan dorongan berupa motivasi motivasi yang membangun guna terwujudnya tujuan bersama. Dalam hal ini Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa selalu menerapkannya dengan cara sebagai berikut:

“Untuk memberikan motivasi kepada mentor contohnya seperti saya bilang ke mereka bahwa jangan takut bertanya kalau ada kesulitan. Tetap semangat untuk kebaikan anak-anak. Selain itu saya juga bisa menginspirasi para mentor dengan cara biasanya mendengarkan keluh kesah dari mentor itu apa mbak , terus tak buat fleksibe, saya juga mengizinkan mereka kalau ada acara di luar, dan menjadi teladan buat mereka.”⁷⁰

Dengan adanya dorongan dari kepala tersebut bisa menjadi motivasi bagi mentor agar selalu optimis dalam menjalankan pekerjaannya. Adapun cara kepala untuk meningkatkan rasa optimis pada diri mentor yaitu:

“Optimis ini kan penuh harap ya mbak. Ya harapan saya mereka bisa lebih loyalitas dan totalitas kepada anak-anak itu saya upayakan dengan reward, dan sarana yang saya berikan seperti wifi, minuman, kalau ada makanan ya tak kasih”⁷¹

Dari hasil wawancara dengan beberapa informan diatas, peneliti menyimpulkan bawasanya Implementasi kepemimpinan

⁶⁹ Hasil wawancara dengan Nabila Zakiyah, Mentor Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 8 Juni 2023.

⁷⁰ Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

⁷¹ Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

transformasional ini dengan melakukan kegiatan kegiatan yang menunjang visi misi Lembaga Bimbingan Belajar.

d. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi atau lembaga. Menurut Handoko, kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.⁷²

Menurut Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa, definisi kepuasan kerja adalah:

“kepuasan kerja menurut saya adalah bentuk sikap positif maupun negative yang didapat ketika bekerja.”⁷³

Berdasarkan pengertian tersebut dapat diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting. Dengan rasa puas yang dialami oleh pekerja sangat mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu lembaga dalam mencapai visi misinya. Dalam hal ini peneliti menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja mentor di lembaga bimbingan belajar centa ini sangat baik. Dalam berlangsungnya kegiatan di lembaga bimbingan belajar ini, kepala lembaga menyadari akan pentingnya kepuasan kerja. Beliau mengemukakan bahwa:

“Iya mbak, kepuasan kerja sangat penting. Karna kalau ada kepuasan dari mentor saya pikir bisa lebih loyalitas dan totalitas kepada anak- anak.”⁷⁴

Begitu pula dengan yang disampaikan mentor Nabila bahwa sebagai pekerja, ia menuntut kepuasan kerja agar dirasa selalu bersemangat dalam menjalani pekerjaannya. Mentor N berkata:

⁷² Hessel Nogi, *Manajemen Publik* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005), 164.

⁷³ Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

⁷⁴ Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

“kepuasan kerja jelas sangat penting bagi saya. Karena hal itu akan sangat berpengaruh dalam kegiatan saya dalam mengajar. Dalam bekerja, saya ingin merasakan nyaman dan selalu bersemangat sehingga bisa bersama sama mewujudkan visi misi bersama.”⁷⁵

Dari beberapa pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja di lembaga bimbingan belajar centa merupakan perasaan positif yang muncul dalam menjalani pekerjaan.

e. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Dalam mewujudkan kepuasan kerja mentor di lembaga bimbel centa terdapat factor-faktor yang mempengaruhi. Pemimpin LBB ibu Centa Novota selalu mengupayakan agar mentor selalu dalam keadaan positif dalam menjalankan pekerjaannya karena akan selalu berdampak dalam berlangsungnya kegiatan pembelajaran mengajar.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan peneliti, menunjukkan bahwa mentor di lembaga bimbingan belajar centa sangat merasakan puas ketika bekerja disana. Hal ini sesuai dengan apa yang dipaparkan oleh mentor N bahwa:

“Insya Allah puas mbak karna aku disini menambah wawasan juga biar bisa saya tuangkan di yayasan tempat kerja saya. Banyak hal yg menjadi kepuasan kerja diantaranya dari segala fasilitas yang diberikan kepala Lembaga”⁷⁶

Selaras dengan mentor N, mentor A juga memberikan pengakuan bahwa ia merasa puas kepemimpinan transformasional Kepala Lembaga sebagai berikut:

“Insha Allah saya puas mbak, salah satunya Karena pekerjaan yang fleksibel dan kekeluargaan nya.”

⁷⁵ Hasil wawancara dengan Nabila Zakiyah, Mentor Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 8 Juni 2023.

⁷⁶ Hasil wawancara dengan Nabila Zakiyah, Mentor Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 8 Juni 2023.

Pada pernyataan tersebut, salah satu yang membuat rasa puas yaitu rasa kekeluargaan yang diberikan oleh kepala lembaga. Hal ini dapat dibuktikan dengan foto berikut:



Gambar 4. 3 foto Keakraban mentor bersama kepala LBB

Selain apa yang dipaparkan oleh mentor ada beberapa factor juga yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja dan lingkungan kerja.

Gaji merupakan salah satu factor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja mentor di lembaga bimbingan belajar centa. Gaji adalah bentuk imbalan jasa yang diberikan kepada mentor setelah melakukan pekerjaannya. Dalam hal ini pemimpin LBB memberikan gaji yang sepadan dengan hasil kerja mentor. Berikut hasil wawancara oleh peneliti terhadap Kepala LBB:

“gaji yang diberikan kepada mentor 400 ribu per bulan untuk 20 kali pertemuan. Itu mulai dari jam 6 malam sampai jam 8 malam. Selain gaji, mentor juga mendapatkan bonus pada saat Hari Raya idul fitri berupa uang dan bingkisan.”⁷⁷

⁷⁷ Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.



Gambar 4. 4 foto penyerahan gaji mentor oleh kepala LBB

Selain gaji, pekerjaan itu sendiri juga berpengaruh pada kepuasan kerja mentor. Karena apabila pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan mentor, maka itu bias membuat terhambatnya lembaga dalam mencapai tujuan serta output yang dihasilkan juga akan tidak maksimal. Dalam hal ini peserta didik menjadi kurang dalam mengembangkan potensi dalam dirinya.

Namun pada penelitian ini, hasil wawancara dengan mentor menunjukkan bahwa pekerjaan di Lembaga Bimbingan Belajar Centa ini tidak menjadi beban bagi mentor karena sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Berikut penuturan dari mentor A:

“Iya, pekerjaan yang dibebankan sudah sesuai dengan kemampuan yang saya miliki sehingga saya tidak merasa kesulitan dalam proses belajar mengajar.”

Selaras dengan hal tersebut, berikut penuturan dari informan dua yaitu mentor N:

“Tentu tidak karna saya sudah memiliki pengalaman terjun mengajar di yayasan jadi Ndak merasa di bebankan.”⁷⁸

Faktor kepuasan yang selanjutnya mengenai lingkungan kerja. Yaitu lingkungan fisik tempat kerja terlaksana. Dalam hal ini kepala lembaga telah memberikan banyak fasilitas untuk mendukung berjalannya proses belajar mengajar. Diantaranya seperti wifi, peralatan dan perlengkapan kantor, dan juga tempat yang nyaman. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo sebagai berikut:

“saya memberikan beberapa fasilitas untuk para mentor diantaranya ada fasilitas wifi untuk mempermudah dalam mencari bahan-bahan ajar atau referensi ketika mengajar, perlengkapan dan peralatan kantor seperti bulpoin kertas, spidol, papan tulis dan juga air minum agar tidak dehidrasi.”⁷⁹

Faktor kepuasan kerja selanjutnya yaitu berasal dari rekan kerja dan atasan. Kepala lembaga mengemukakan bahwa:

“saya mengupayakan hubungan kerja antara mentor dengan pemimpin ataupun mentor dengan mentor tetap berjalan dengan baik yaitu dengan menganggap sebagai keluarga sendiri, itu memudahkan saya ketika ingin bertukar pikiran. Terutama pada saat evaluasi bisa santai. Contohnya ketika saya menanyakan tentang perkembangan peserta didiknya.”⁸⁰

Tidak hanya itu, untuk membangun hubungan baik antar rekan kerja, mentor juga tidak segan dalam berkomunikasi dengan kepala lembaga. Dengan adanya fasilitas bisa sharing- sharing bertukar pikiran dengan rekan ataupun kepala lembaga. Seperti yang dikemukakan oleh mentor N:

“sudahh seperti halnya memfasilitaskan wifi, minuman, diajak makan bersama setiap 1 bulan sekali dan menganggap kita seperti

⁷⁸ Hasil wawancara dengan Nabila Zakiyah, Mentor Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 8 Juni 2023.

⁷⁹ Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

⁸⁰ Hasil wawancara dengan Centa Novota, Kepala Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 9 Juni 2023.

saudara supaya akrab. Bahkan kadang si kita sharing masalah pribadi semisal masalah skripsi.”⁸¹

Berikut foto yang menunjukkan kepala lembaga yang memberikan fasilitas makan bersama setiap satu bulan sekali di akhir bulan.



Gambar 4. 5 fasilitas makan bersama mentor di akhir bulan

Dengan adanya kegiatan tersebut, kepala lembaga berharap kedekatan antara kepala lembaga dengan mentor tetap terjalin dengan baik dan bisa menumbuhkan perasaan puas pada diri mentor di lembaga bimbingan belajar centa.

f. Proses Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Mewujudkan Kepuasan Kerja

Implementasi kepemimpinan transformasional Kepala Lembaga Bimbingan Belajar dalam menuwujudkan kepuasan kerja di Lembaga Bimbingan Belajar Centa telah dilaksanakan melalui penerapan kepemimpinan Kepala Lembaga yang ditunjukkan oleh beberapa karakteristiknya: Kharisma, stimulasi intelektual, perhatian individual dan pengaruh ideal.

⁸¹ Hasil wawancara dengan Nabila Zakiyah, Mentor Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo, pada tanggal 8 Juni 2023.

2. Dampak Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Mewujudkan Kepuasan Kerja di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo.

Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam mewujudkan Kepuasan Kerja di Lembaga Bimbingan Belajar Centa ini berdampak pada tercapainya visi misi lembaga tersebut. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan output yang dihasilkan dari kepuasan kerja sebagai berikut :

a. Kepuasan kerja dengan produktivitas

Dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja merupakan hasil yang dirasakan oleh mentor dan Lembaga. Jika mentor merasa puas dengan pekerjaannya maka dia akan nyaman bekerja dan betah bekerja pada Lembaga tersebut.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja dapat menyebabkan periora kerja yang lebih baik atau performa dapat menentukan kepuasan kerja mentor. Mentor yang menyukai pekerjaannya akan bekerja dengan lebih baik, oleh itu mentor dapat menampilkan pekerjaannya dengan baik pula. Dengan semangat kerja mentor dapat menghasilkan atau mencetak peserta didik yang unggul dan memiliki semangat dalam belajar. Berikut gambar yang menunjukkan kepuasan dalam produktivitas :



Gambar 4. 6 reward peserta didik

Gambar tersebut menunjukkan bahwa peserta didik mendapatkan reward hasil dari semangat belajar mereka. Dengan adanya apresiasi ini, kepala lembaga bimbingan belajar berharap semangat belajar dari peserta didik bias meningkat.

b. Kepuasan kerja dengan turnover

Turnover adalah penghentian keanggotaan dalam suatu Lembaga baik atas kemauan sendiri ataupun keputusan dari Lembaga tempat kerja. Turnover merupakan situasi keluar masuknya tenaga kerja dalam suatu Lembaga dalam kurun waktu tertentu. Hal itu diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh pekerja.

Dalam hal ini yang terjadi pada lembaga bimbingan centa di awal berdirinya lembaga tersebut. Ketidakpuasan kerja terjadi karena mentor tidak merasa puas dengan besarnya gaji yang diterima sehingga mentor membuat keputusan untuk meninggalkan Lembaga bimbingan belajar centa ini. Berikut penjelasan dari kepala lembaga bimbingan belajar centa:

“alhamdulillah mbak, dari awal berdirinya LBB ini hanya ada satu kali pergantian mentor yaitu pada tahun 2021. Mentor

1. Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Mewujudkan Kepuasan Kerja di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo.

Ditemukan di lapangan hasil wawancara bahwa implementasi kepemimpinan transformasional merupakan pelaksanaan dalam mewujudkan visi misi lembaga yang berkaitan dengan program program mentor di Lembaga Bimbingan Belajar sehingga tercapainya visi misi lembaga di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo.

Implementasi kepemimpinan ini memiliki karakteristik yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Bass dan Avolio mengemukakan karakteristik kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

a. *Idealized influence* (Kharisma)

Pada penemuan peneliti di karakteristik ini, pemimpin yang memiliki charisma mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya oleh mentor di lembaga bimbingan belajar Centa sidoarjo. Kepala lembaga mendapatkan kepercayaan secara penuh dalam memimpin lembaga serta dapat menjadi model yang bisa di contoh oleh mentor-mentor di lembaga bimbingan belajar Centa Sidoarjo.

b. *Inspiration Motivation*

Dari hasil penemuan peneliti, mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi, memberikan inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar. Pemimpin selalu percaya diri dengan apa yang akan di lakukan sehingga bisa meningkatkan optimisme.

c. *Intellectual Stimulation*

Menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong pengikut menjadi inovatif. Kreatif dalam memimpin untuk mendorong pengikut

agar menanyakan asumsi-asumsi. Membuat kembali kerangka permasalahan.

d. Individualized Consideration

Memberikan perhatian secara personal pada semua individu. Membuat semua individu merasa dihargai. Mendeleghasikan tugas sebagai cara pengembangan.

Dari hasil wawancara dan dokumentasi ditemukan Implementasi Kepemimpinan Transformasional berpengaruh dalam mewujudkan kepuasan kerja di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo. Hal itu dapat diketahui berdasarkan beberapa bentuk kepuasan kerja mentor terhadap kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala LBB Centa Sidoarjo. Kepuasan kerja ini didukung oleh beberapa factor yaitu:

a. Gaji

Seorang pekerja cenderung memandang gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka pada lembaga. Pada penelitian ini, pemimpin memberikan imbalan yang sudah sesuai dengan kontribusi mentor. Mentor juga merasa puas dengan gaji yang telah diberikan.

b. Pekerjaan itu sendiri

Ketika pekerjaan memberikan tugas yang menarik terdapat kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab. Pada penelitian ini menemukan bahwa karakteristik pekerjaan sangat berhubungan dengan kepuasan kerja. Pemimpin memberikan pekerjaan sesuai dengan kesanggupan mentor namun pemimpin juga turut mendorong mentor agar selalu belajar dan mengembangkan potensi diri mereka.

c. Rekan kerja dan atasan

Suatu kelompok memerlukan rasa saling ketergantungan antaranggota guna menyelesaikan pekerjaan yang akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Pada penelitian ini ditemukan bahwa hubungan kerja antar mentor berjalan dengan baik begitu juga hubungan antara mentor dengan pemimpin. Pemimpin berupaya menjadikan hubungan rekan kerja seperti hubungan keluarga. Dengan ini, bisa membuat kepuasan tersendiri bagi mentor berupa kenyamanan dalam bekerja.

d. Lingkungan kerja

Kondisi kerja berhubungan dengan suasana tempat kerja. Atau dengan kata lain efek lingkungan tempat kerja ialah sama sebagaimana efek kelompok kerja. Jika segala bentuk aktivitas berjalan baik, maka tidak ada masalah terkait kepuasan kerja. Pada penelitian ini ditemukan bahwa mentor merasa puas dengan lingkungan yang ada di lembaga bimbingan belajar Centa dikarenakan dalam proses belajar mengajar ditunjang oleh kelengkapan sarana dan prasarana.

2. Dampak Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Mewujudkan Kepuasan Kerja di Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo.

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan mengenai Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam mewujudkan kepuasan kerja di lembaga bimbingan belajar Centa Sidoarjo sesuai dengan teori dari Sutrisno, peneliti menemukan dampak yang terjadi ketika pemimpin telah menerapkan kepemimpinan tersebut diantaranya:

- a. Kepuasan kerja dengan produktivitas bisa dilihat dari diterapkannya kepemimpinan transformasional yang dapat mempermudah mentor dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam penerapan mengajar, mentor dituntut untuk bisa mengembangkan gaya mengajar mereka agar proses belajar mengajar tidak terasa membosankan. Hal itu juga berpengaruh pada peserta didik dimana bias membuat semangat belajar lebih yang akan berdampak pada capaian hasil belajar peserta didik. Dalam hal ini karena pemimpin telah menerapkan *Intellectual Stimulation* kepada mentor. Selain itu, Dengan di terapkannya kepemimpinan transformasional bisa mempengaruhi kualitas karyawan atau mentor tersebut. Dalam hal ini kepuasan kerja bisa membuat mentor bersemangat dalam mengembangkan potensi diri mereka.
- b. Dengan di terapkannya kepemimpinan transformasional untuk mewujudkan kepuasan kerja berdampak pada turnover di lembaga bimbingan belajar centa. Terbukti bahwa tingkat turnover yang rendah pada lembaga ini. Dari awal memulai lembaga bimbingan belajar centa ini terjadi satu kali pergantian mentor yang disebabkan kurang puasnya mentor terhadap gaji yang diberikan.
- c. Kepemimpinan transformasional mampu memberikan motivasi kerja terhadap karyawan atau mentor yang akan berdampak pada kepuasan kerja tersebut. Pemimpin telah menerapkan karakteristik kepemimpinan transformasional sebagai *Inspirational Motivation* bagi para mentor di lembaga bimbingan belajar. Hal ini dapat berpengaruh pada tingkat kehadiran mentor dalam bekerja jika mentor mengalami penurunan semangat kerja.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah diperoleh peneliti mengenai penelitian yang berjudul implementasi kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan kepuasan kerja di Lembaga Bimbingan Centa Sidoarjo. Maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi kepemimpinan transformasional di Lembaga Bimbingan Centa Sidoarjo, merupakan gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh semua mentor yang ada dalam Lembaga Bimbingan Belajar Centa Sidoarjo guna untuk mewujudkan visi misi lembaga. Kepala lembaga bimbingan belajar centa sudah menjalankan peran sebagai pemimpin transformasional dengan baik sesuai 4I. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional tersebut bisa mewujudkan kepuasan kerja pada mentor. Kepuasan kerja mentor di Lembaga Bimbingan Centa Sidoarjo dilihat melalui factor gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, dan lingkungan kerja.
2. Dampak implementasi kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan kepuasan kerja di lembaga bimbingan belajar centa dapat dilihat dari kepuasan kerja terhadap produktivitas mentor, kepuasan kerja terhadap turnover yang rendah, kepuasan kerja terhadap absensi dengan tingkat kehadiran mentor yang tinggi.

B. Saran

Dari hasil penelitian ini, peneliti menemukan beberapa hal yang terjadi dalam implementasi kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan kepuasan kerja di Lembaga Bimbingan Centa Sidoarjo sebagai berikut :

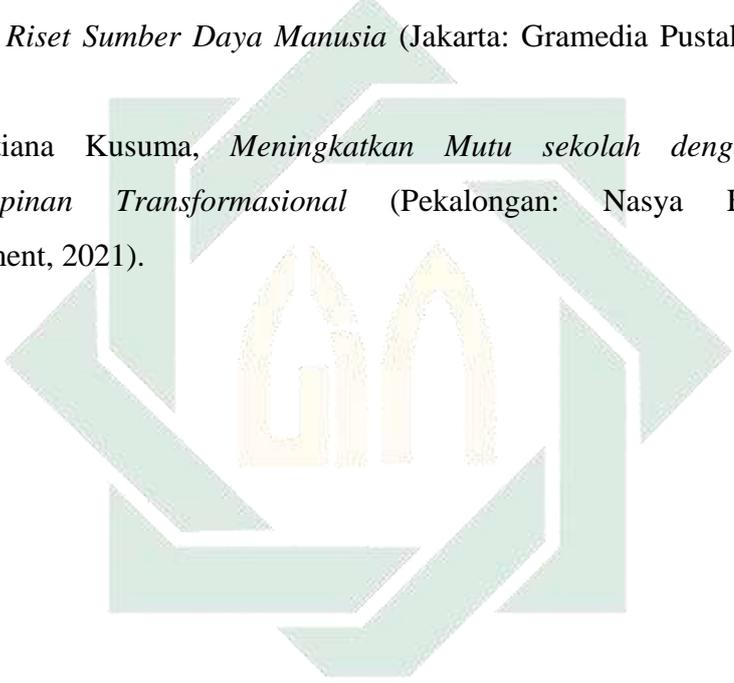
1. Lembaga Bimbingan Centa Sidoarjo bisa menggunakan penelitian ini sebagai bahan masukan untuk menyempurnakan implementasi kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan kepuasan kerja.
2. Dalam Lembaga Bimbingan Centa Sidoarjo bisa menggunakan penelitian ini untuk membuat program kegiatan mentor agar bisa mencapai kepuasan kerja yang di mana sangat menunjang tujuan visi misi Lembaga ini agar bisa menjadi lebih baik.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSTAKA

- Adirwantari, Sartika Ayu, et al., "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai," *Jurnal Manajemen* 5, No. 2 (2019).102.
- Anggraeni, Yenny dan Elisabeth Cintya. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis* 10, No. 1 (2013).
- Bahri, Moh. Saiful, *Pengaruh Kepmimpinan Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berimplikasi Terhadap Kinerja dosen* (Surabaya: Jakad Publishing , 2018).
- Bashori, "Kepemimpinan Transformasional Kyai Pada Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 03, No. 02(2019).
- Damayanti, Riski,et al., "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang)," *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan* NO. 2 (2018).
- Faisal Irsandi, "Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Muhammadiyah 1 Sedati Sidoarjo" (UIN Sunan Ampel Surabaya, 2022).
- Febrianti, Amanda Bahri dan Anita Silvuanita, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Generasi Milenial (Studi di Mindshare Indonesia)," *Jurnal Majalah Ilmiah UNIKOM* 16, No.1(2017).
- Fitria, Yuki,"Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang," *Jurnal Praktik Bisnis* 5, No. 1 (2016).
- Haryono, Cosmas Gatot, *Ragam Metode Penelitian Kualitatif Komunikasi* (Sukabumi: CV Jejak).
- Hasanah, Enung, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Yogyakarta: UAD Press, 2020).

- Suhakim, Ade Imam, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention,” *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi* 1, No. 2 (2021).
- Triyono, Urip, *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Formal, Non Formal, dan Informal*. (Yogyakarta : Deepublish, 2012).
- Umar, Husein, *Riset Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997).
- Wardani, Listiana Kusuma, *Meningkatkan Mutu sekolah dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional* (Pekalongan: Nasya Expanding Management, 2021).



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A