

**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA GURU DAN
KARYAWAN DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA
SEKOLAH NAHDATUL ULAMA DI SURABAYA”**

SKRIPSI

Oleh:

KHUSNATUL ZAHROH

20151221001



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA**

2019

**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA GURU DAN KARYAWAN DENGAN MEDIASI
KEPUASAN KERJA PADA SEKOLAH NAHDATUL ULAMA DI
SURABAYA”**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M) Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Oleh:

KHUSNATUL ZAHROH

20151221001

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA**

2019

MOTTO

“Always be yourself no matter what they say and never be anyone else even if they look better than you”

PERSEMBAHAN

“ Skripsi Ini Saya Persembahkan Kepada Ibu dan Ayah Tercinta”

PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Khusnatul Zahroh
NIM : 20151221001
Program Studi : Manajemen SDM
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar tulisan saya, dan bukan merupakan plagiasi baik sebagian atau seluruhnya.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil plagiasi, baik sebagian atau seluruhnya, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Surabaya, 07 Juli 2019

Yang Menyatakan
METERAI
TEMPEL

C1B83AFF901418788

6000
RUPIAH

Khusnatul Zahroh

NIM. 20151221001

Persetujuan Untuk Ujian Skripsi

“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA GURU DAN KARYAWAN DENGAN
MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA SEKOLAH
NAHDATUL ULAMA DI SURABAYA”

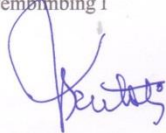
Oleh:

Khusnatul Zahroh
20151221001

Skripsi ini telah memenuhi persyaratan dan disetujui untuk diujikan,

Surabaya, 08 juli 2019

Dosen Pembimbing I



Dr. Drs. Ec. Sentot Imam Wahjono, M.Si.

Dosen pembimbing II



Andi Wardana, SH., M. Si.

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Anita Roosmawarni, SE., M.SE

PENGESAHAN PANITIA PENGUJI

Skripsi ini telah diujikan dan disahkan dihadapan Komisi Penguji

Judul: PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA GURU DAN
KARYAWAN DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA DI
SEKOLAH NAHDATUL ULAMA SURABAYA

Nama : Khusnatul Zahroh

Nim : 20151221001

Program Studi : Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surabaya

Pada Hari/ Tanggal :

Pukul :

Komisi Penguji terdiri dari

Ketua Penguji

Dr. Mochamad Mochklas, MM.

Anggota

Dr. Drs. Ec. Sentot Imam Wahjono, M.Si.

Anggota

Andi Wardana, SH., M. Si.



Dr. Dra. Anna Marina, SE, M.Si., Ak.CA



Anita Roosmawarni, SE., M.SE

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah yang telah melimpahkan rahmat-nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru dan Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Sekolah Nahdatul Ulama Di Surabaya ” dengan baik, serta sholawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang mengantarkan kepada sebuah kehidupan yang penuh keselamatan di dunia dan akhirat.

Penyusunan proposal skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Penulis menyadari bahwa terselesainya penyusunan proposal skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, petunjuk dan saran dari semua pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu, tak lupa ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan nikmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi dengan baik dan benar.
2. Dwi Wahyudi Hari Sasongko dan Muntamimah, selaku kedua orang tua tercinta terima kasih atas curahan kasih sayang yang tak

terhingga dan support sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

3. M. Sandi Wahyu Aditama, Fitria Dedek Anggraeni, M. Andi Yanuar Irmansyah, selaku adik-adik tersayang yang selalu memberikan support penulis sampai akhir penyusunan skripsi.
4. Bapak Dr. dr. Sukadiono., MM selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Surabaya.
5. Ibu Dr. Dra. Anna Marina, SE, M.Si, Ak, CA selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surabaya.
6. Ibu Anita Roosmawarni, SE, M.SE selaku kaprodi Manajemen yang telah memberikan semangat kepada penulis sehingga program Sarjana Ekonomi Manajemen.
7. Bapak Dr. Drs. Ec. Sentot Imam Wahjono, M. Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan banyak waktu, memberikan pengarahan, ide, serta bimbingan sehingga penulis dapat terselesaikan dengan baik.
8. Bapak Andi Wardhana, SH, M. Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan banyak waktu, memberikan pengarahan, ide, serta bimbingan sehingga penulis dapat terselesaikan dengan baik.
9. Bapak Dr. Mochamad Mochklas, MM selaku Dosen Penguji I yang telah memberikan kritik dan saran kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan skripsi lebih baik.

10. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dan seluruh staff pengajaran Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya.
11. Kekasih tercinta Syamsul Huda, yang selalu memberikan motivasi, support, semangat, dan cinta sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan skripsi ini.
12. Lutfi Irawati, sahabat yang selalu setia menemani dan menunggu proses penulisan skripsi. Rizky Nur Rahmah H., Dina Aprilia H., Su'aibatul Islamia, Devia Rachmanindita, Ach. Fariz Setiawan, Danang Novianto, Moch. Ivan Chariri, Ary Muhammad Riyadi yang telah memberikan do'a dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan skripsi ini.
13. Teman – teman jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Surabaya khususnya angkatan 2015 yang selalu menemani penulis selama masa perkuliahan.
14. Semua pihak yang ikut membantu dalam proses dalam penyelesaian proposal skripsi ini semoga Allah SWT membalas kebaikan dari semua sebaik-baiknya balasan. Penulis menyadari bahwa penulis proposal skripsi bermanfaat baik bagi penulis maupun pihak lain yang membacanya

Penulis menyadari bahwa proposal skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu, saran dan kritik dari semua pihak sangat diharapkan demi

kesempurnaan proposal skripsi ini. Penulis berharap semoga proposal skripsi ini dapat memberikan ilmu dan manfaat bagi semua pihak.

Surabaya, 07 Juli 2019

Peneliti

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Motto.....	ii
Pernyataan Tidak Melakukan Plagiat.....	iii
Persetujuan Untuk Ujian Skripsi.....	iv
Pengesahan Panitia Penguji	v
Abstrak	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	xii
Daftar Tabel	xvi
Daftar Gambar.....	xvii
Daftar Lampiran	xviii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Peneliti	7
E. Sistematika Penulisan Skripsi	8

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan teori	10
1. Kepemimpinan	10
a. Pengertian Kepemimpinan	10
b. Aspek – Aspek Kepemimpinan	11
c. Kriteria Seorang Pemimpin	12
d. Sifat – Sifat Pemimpin	12
e. Teori Kepemimpinan.....	13

2. Kinerja Karyawan	15
a. Pengertian Kinerja.....	15
b. Penilaian Kinerja.....	17
c. Tujuan Penilaian Kinerja.....	18
d. Dampak yang Diakibatkan Rendahnya Kinerja Guru.....	18
e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru dan Karyawan.....	19
f. Aspek-aspek Kinerja Guru dan Karyawan.....	20
3. Kepuasan Kerja	20
a. Pengertian Kepuasan Kerja	20
b. Fungsi Kepuasan Kerja	22
c. Indikator Kepuasan Kerja	23
4. Hubungan Antar Variabel	23
a. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Guru dan Karyawan	23
b. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru dan Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja.....	24
B. Penelitian Terdahulu	24
C. Kerangka Konseptual	25
D. Hipotesis.....	26
BAB III METODE PENELITIAN	28
A. Pendekatan Penelitian	28
B. Unit Analisis	30
C. Definisi Operasional.....	33
D. Instrument Penelitian	35
E. Distribusi dan Pengumpulan Data.....	36
F. Tabulasi	37
G. Analisis Data	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	47
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	47
1. Sejarah singkat objek penelitian.....	47

2. Letak geografis objek penelitian	48
3. Visi, Misi dan Tujuan objek penelitian	49
4. Sarana dan Prasarana.....	50
5. Partisipasi Aktif dengan Masyarakat	51
6. Prestasi TP Wachid Hasyim Pusat Surabaya	52
7. Struktur Organisasi	53
B. Deskripsi Hasil Penelitian	56
1. Karakteristik Responden	56
a. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
b. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia	58
c. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jabatan	59
d. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkatan	60
e. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	61
f. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pengeluaran per Bulan	61
2. Analisis Data	62
3. Deskriptif Statistik Sampel Penelitian	65
4. Hasil Uji Asumsi Klasik	67
a. Uji Normalitas	67
b. Uji Mutikolinearitas	68
c. Uji Hesteroskedastisitas	69
5. Uji Analisis Path	71
6. Pengujian Hipotesis.....	75
7. Pembahasan.....	79
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	82
B. Saran.....	82
Daftar Pustaka.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	25
Tabel 3.1 Populasi Penilaian	31
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	35
Tabel 4.1 Prestasi TP Wachid Hasyim.....	52
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	63
Tabel 4.3 Deskriptif Statistik Sampel Penelitian	66
Tabel 4.4 Hasil Uji Multikolinearitas	68
Tabel 4.5 Hasil Analisis Regresi Pengaruh X Terhadap Z	71
Tabel 4.6 Hasil Analisis Regresi Pengaruh X dan Z Terhadap Y	72
Tabel 4.7 Hasil Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	75
Tabel 4.8 Hasil Uji t: Pengaruh X Terhadap Y	76
Tabel 4.9 Hasil Temuan Penelitian	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Guru dan Karyawan.....	5
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	26
Gambar 3.1 Tabel <i>Issac</i> dan <i>Michael</i>	32
Gambar 3.2 Model Diagram Path	42
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	54
Gambar 4.2 Struktur Dewan Direksi.....	55
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	58
Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	59
Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkatan	60
Gambar 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	61
Gambar 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengeluaran Per Bulan.....	62
Gambar 4.9 Hasil Uji Normalitas.....	67
Gambar 4.10 Hasil Uji Heteroskedastisitas	70
Gambar 4.11 Model Lintasan Pengaruh.....	74

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Tabulasi Data

Lampiran 3 Distribusi Frekuensi

Lampiran 4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 5 Uji Asumsi Klasik

Lampiran 6 Analisis Regresi

Lampiran 7 SK Pembimbing

Lampiran 8 Berita Acara Bimbingan Skripsi

Lampiran 9 Surat Balasan Ijin Penelitian

Lampiran 10 Surat Keterangan Bebas Plagiat

Lampiran 11 Endorsment Letter

DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Jakarta: Kencana, 2016)
- Avolio, B.J., B.M. Bass, D.I. Jung. (1990). *Re-Examining the Components of Transformasional and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462
- Basir, N.M. & Wahjono, S.I. (2014). The Effectiveness of Training Toward Job Satisfaction with Job Performance as a Mediating Variable at Agricultural Agency: *Evidence from Malaysia*. *Balance Economics, Business, Management and Accounting Journal*, Vol. 10 (19): 51-62.
- Bass, Bernard M., and Bruce J Avolio. 1990. *Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, M. Bernard dan Riggio, E. Ronald. 2006. *Transformasional Leadership, Second Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Dewi, Sarita, Permata. 2012. *Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB.Group)*. *Jurnal Nominal/Volume I Nomor 1/Tahun 2012*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Fatihudin, Didin, (2012), *Metode Penelitian Untuk Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi dari Teori ke Praktek*, PPs UM Surabaya, Edisi Pertama, Surabaya
- Gibson, James L. *et al.* (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara
- Ghozali, Imam 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T.H., 2009, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPFE Yogyakarta
- Luthans, F, 2006, *Perilaku Organisasi, Edisi 10*, Penerbit Andi Yogyakarta

- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari, 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nitisnito. S Alex. (2002). *Manajemen Personalial Edisi Revisi*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Rosita T, dan Yuniati T, 2016, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Intervening*, Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Vol 5, No 1
- Sedarmayanti, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Rafika Aditama.
- Soekarso, Iskandar Putong, 2015. *Kepemimpinan Kajian Teoritis dan Praktis* (Volume 1 dari kepemimpinan Edisi 1). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Swandari, Fifi 2003. “Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership”. Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi vol. 1 No.2 Mei 2003 :93-102
- Umam, Khaerul (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Wahjono, Sentot Imam. 2007. Pengaruh Perilaku Pemimpin Transformasional Otentik terhadap Kepuasan Kerja dengan Variabel Intervening: Kesamaan Nilai, Kepercayaan, dan Rasa Kagum Guru dan Karyawan di Sekolah-sekolah Muhammadiyah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga*, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, pp: 16-35. Link: <https://e-journal.unair.ac.id/JEBA/article/view/4212/2852>.
- Wahjono, Sentot Imam. 2007. Pengaruh Perilaku Pemimpin Transformasional Otentik terhadap Kecerdasan Emosional dengan Variabel Intervening: Kesamaan Nilai, Kepercayaan, dan Rasa Kagum Guru dan Karyawan di Sekolah-sekolah Muhammadiyah. *Utilitas*, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, ISSN: 0854-47610, Vol. XV No. 2 Juli 2007. pp: 177-196. <https://www.researchgate.net/publication/292138559>
- Wahjono, Sentot Imam. 2011. Kepemimpinan Transformational di Sekolah sekolah Muhammadiyah. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Departemen Management, Faculty of Economics and Business University of Muhammadiyah Malang, ISSN no: 2089-0176, Volume 1 No. 1 April

2011, pp: 75-87. Link: <http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jmb/article/view/1324>.

Wahjono, Sentot Imam. Milal, Dzo'ul. Marina, Anna. Harryono, Sumadji. 2013. Transformational Leadership at Muhammadiyah Primary Schools on Emotional Intelligence: Forward Bass & Avolio Theory. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 12, Issue 2 (Jul.-Aug. 2013) pp 33-41. DOI: [10.9790/487X-1223341](https://doi.org/10.9790/487X-1223341). Link: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol12-issue2/F01223341.pdf?id=4056>

Wahjono, S.I. (2010). *Perlaku Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu

Wahjono, Sentot Imam 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta

Werang, Basilius Redan. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Moral Kerja Guru, dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Guru. Dalam Cakrawala Pendidikan*, Februari 2014, Th. XXXIII, No. 1.

Yukl, Gary 2010. *Leadership in Organization*. Alih Bahasa oleh Udaya Jusuf: *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prehallindo

Zainun, Buchari. (2001). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.