



UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengutip sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

UIN Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

**PENGARUH PERSEPSI GURU TENTANG KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERUBAHAN ORGANISASIONAL KEPALA MADRASAH TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJAGURU DI MADRASAH ALIYAH SE-KECAMATAN PASIR PENYU**

**TESIS**

Diajukan Kepada Fakultas Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar M.Pd



Oleh:

**TIKA WIDIYAN  
NIM. 22190623240**

UIN SUSKA RIAU

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PEKANBARU  
1444 H/ 2023 M**



KEMENTERIAN AGAMA RI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
**PASCASARJANA**  
**كلية الدراسات العليا**  
**THE GRADUATE PROGRAMME**

Alamat : Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 94 Pekanbaru 28129 PO.BOX. 1004  
Phone & Facs, (0761) 858832, Website: <https://pasca.uin-suska.ac.id> Email : [pasca@uin-suska.ac.id](mailto:pasca@uin-suska.ac.id)

## Lembaran Pengesahan

Nama : Tika Widiyan  
Nomor Induk Mahasiswa : 22190623240  
Gelar Akademik : M.Pd. (Magister Pendidikan)  
Judul : Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasional Kepala Madrasah Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu

### Tim Penguji

**Dr. Agustiar, M.Ag.**  
Ketua / Penguji I

**Dr. Muhammad Fitriyadi, M.A.**  
Sekretaris / Penguji II

**Dr. Hartono, M.Pd.**  
Penguji III

**Dr. Ellya Roza, M.Hum**  
Penguji IV

Tanggal Ujian/Pengesahan : 15 Mei 2023

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## PENGESAHAN PENGUJI

Kami yang bertanda tangan di bawah ini, selaku Penguji Tesis mengesahkan dan menyetujui bahwa Tesis yang berjudul **"Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasional Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu"** yang ditulis oleh:

Nama : Tika Widiyan  
NIM : 22190623240  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Telah diujikan dan diperbaiki sesuai dengan saran Tim Penguji Tesis pada Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau pada tanggal 29 Mei 2023.

Penguji I,  
**Dr. Hartono, M.Pd**  
NIP.196403011992031003

Tgl. 29 Mei 2023

Penguji II,  
**Dr. Ellya Roza, M. Hum**  
NIP.196011231992032001

Tgl. 29 Mei 2023

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**Dr. Agustiar, M. Ag**  
NIP. 197108051998031004



- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**PENGESAHAN PEMBIMBING**

Kami yang bertanda tangan di bawah ini, selaku Pembimbing Tesis mengesahkan dan menyetujui bahwa Tesis yang berjudul **“Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasional Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu”** yang ditulis oleh:

Nama : Tika Widiyan  
 NIM : 22190623240  
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
 Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Telah diujikan dan diperbaiki sesuai dengan saran Tim Pembimbing Tesis pada Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau yang telah diujikan pada tanggal 15 Mei 2023.

Pembimbing I,  
**Dr. Afriza, S. Ag., M. Pd**  
 NIP. 197005141998032006

Tgl. 29 Mei 2023

Pembimbing II,  
**Dr. Agustiar, M. Pd**  
 NIP. 197108051998031004

Tgl. 29 Mei 2023

Mengetahui,  
 Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**Dr. Agustiar, M. Ag**  
 NIP. 197108051998031004





- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Dr. AFRIZA, S. Ag., M. Pd**  
DOSEN PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU

NOTA DINAS  
Perihal: Tesis Saudari  
**Tika Widiyan**

Kepada Yth.  
**Direktur Pascasarjana**  
Uin Suska Riau  
di \_\_\_\_\_  
Pekanbaru

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Setelah kami membaca, meneliti, mengoreksi, dan mengadakan perbaikan terhadap isi tesis saudara:

Nama : Tika Widiyan  
NIM : 22190623240  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Perubahan Organisasional Kepala Madrasah Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu

Maka dengan ini dapat disetujui dan diuji untuk diberikan penilaian dalam sidang ujian Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

*Wassalamualaikum Wr. Wb.*

Pekanbaru, Maret 2023  
Pembimbing I

**Dr. AFRIZA, S. Ag., M. Pd**  
NIP. 197005141998032006



- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Dr. AGUSTIAR, M. Ag**  
DOSEN PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
**SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

NOTA DINAS

Perihal: Tesis Saudari

**Tika Widiyan**

Kepada Yth.

**Direktur Pascasarjana**

Uin Suska Riau

di\_

Pekanbaru

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Setelah kami membaca, meneliti, mengoreksi, dan mengadakan perbaikan terhadap isi tesis saudara:

Nama : Tika Widiyan  
NIM : 22190623240  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Perubahan Organisasional Kepala Madrasah Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu

Maka dengan ini dapat disetujui dan diuji untuk diberikan penilaian dalam sidang ujian Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

*Wassalamualaikum Wr. Wb.*

Pekanbaru, Maret 2023  
Pembimbing II

  
**Dr. Agustiar, M. Ag**  
NIP. 197108051998031004



- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Tika Widiyan  
NIM : 22190623240  
Tempat/Tanggal Lahir : Airmolek, 29 September 1997  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya tulis dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasional Kepala Madrasah Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu”** Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau, merupakan hasil karya saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan (Tesis) ini, yang saya kutip dari hasil karya orang lain, telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian (Tesis) ini bukan hasil karya saya sendiri atau plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan Gelar Akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Pekanbaru, Maret 2023

Penulis

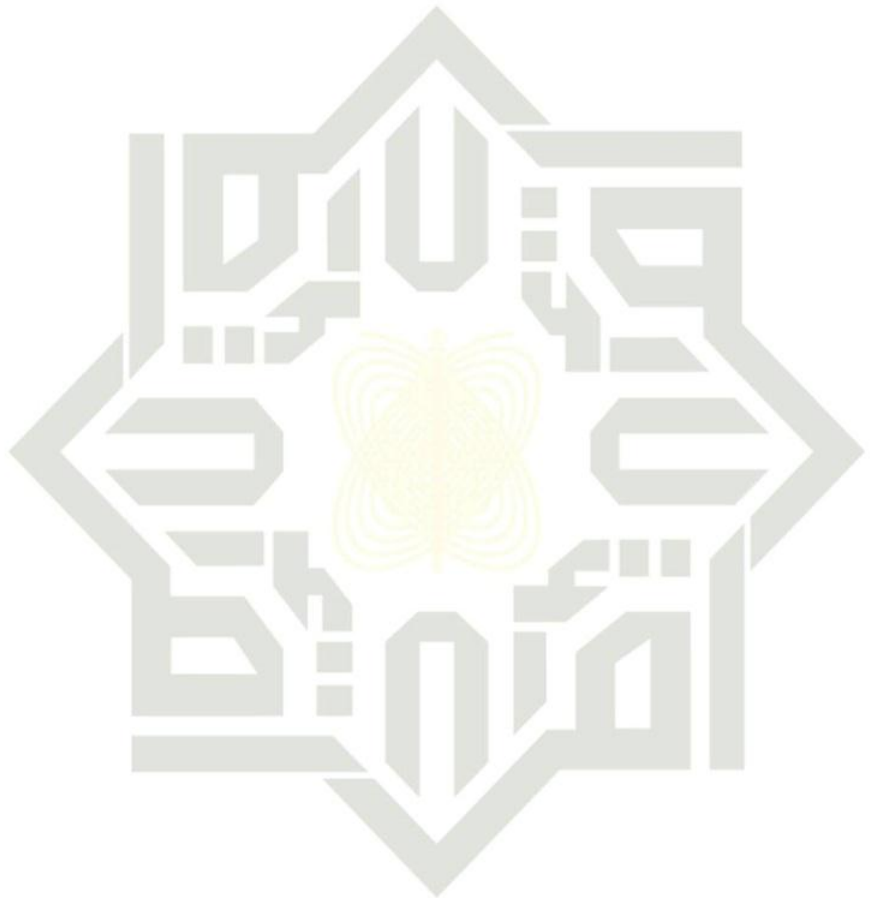


**TIKA WIDIYAN**

NIM: 22190623240

## MOTTO

*Ingatlah empat “ب” & “ي” : Muda Berkarya, Berdaya dan Berjaya.  
Jangan Sia-Siakan Muda-mu, Anak Muda!  
Berjiwa Mudalah Selalu!*



UIN SUSKA RIAU

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## KATA PENGANTAR



***Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh***

*Alhamdulillah*hirabbil'alamiin, puji syukur terhadap kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua beserta keluarga dan salam peneliti haturkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mengantarkan umat manusia kepada peradaban yang penuh dengan ilmu pengetahuan ini.

Atas izin Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul: "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasional Kepala Madrasah Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu", sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan pada jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa selesainya tesis ini tidak terlepas dari keterlibatan berbagai pihak yang telah memberikan sumbangsih baik moril maupun materil terutama kepada orang-orang terdekat yang sangat berjasa diantaranya suami tercinta Sartono, Orangtua tersayang Enny Yusnita dan Eddy Zuardi, yang selalu mendo'akan, setia kebersamai, menemani, dan *support* penuh sehingga penulis dapat menyelesaikan Pendidikan Strata-II ini. Kemudian, penulis juga mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Hairunnas, M. Ag., selaku Rektor UIN Suska Riau. Beserta Wakil Rektor I yaitu Prof. Dr. Hj. Helmiati, M. Ag., Wakil Rektor II yaitu Dr.

H. Mas'ud Zein, M. Pd., Wakil Rektor III yaitu Prof. Dr. Edi Erwan, S. Pt., M. Sc., Ph.D yang telah memberikan kesempatan belajar bagi peneliti untuk menimba ilmu di Perguruan Tinggi ini.

Prof. Dr. H. Ilyas Husti, M. A selaku Direktur Pascasarjana UIN Suska Riau dan Dr. Hj. Zaitun, M. Ag selaku Wakil Direktur Pascasarjana UIN Suska Riau beserta jajaran staff dan karyawan.

Dr. H. Agustiar, M. Ag selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Dr. Muhammad Fitriadi, M. A selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan bimbingan serta arahan kepada peneliti untuk menyelesaikan perkuliahan.

Prof. Dr. H. Muhammad Syaifuddin, M. Pd selaku Pembimbing Akademis yang selalu memberikan arahan dan motivasi untuk segera menyelesaikan tesis ini.

Dr. Afriza, S. Ag., M. Pd selaku Dosen Pembimbing I yang senantiasa memberikan bimbingan, kritik, dan saran serta motivasi dengan keikhlasan dan kesabaran dari awal penulisan Tesis ini hingga akhir penulisan.

Dr. Agustiar, M. Ag selaku Dosen Pembimbing II yang senantiasa memberikan bimbingan, kritik, dan saran serta motivasi dengan keikhlasan dan kesabaran dari awal penulisan Tesis ini hingga akhir penulisan.

7. Segenap dosen prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan, pelatihan serta motivasi.

8. Segenap staf dan karyawan prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah membantu kelancaran proses perkuliahan.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



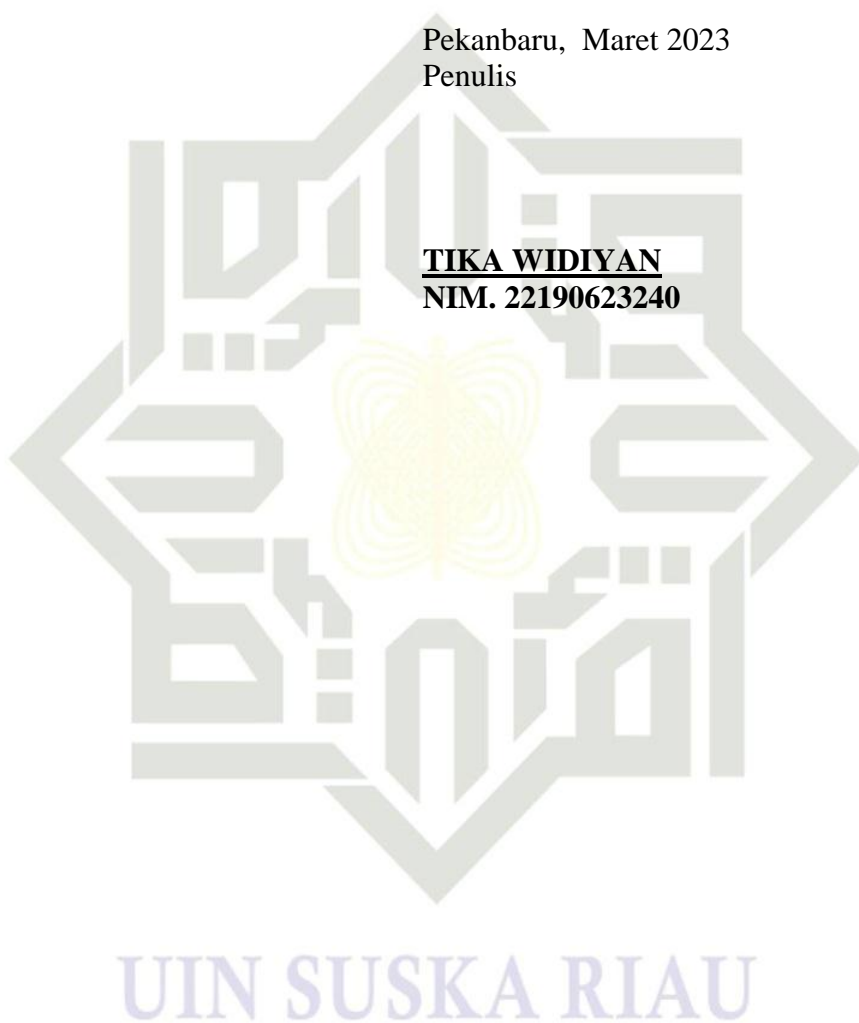
9. Ustad Abdul Kemal Batu Bara, Lc., M. H selaku Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, dan Bapak Hardianto, S. Pd selaku Kepala Madrasah Aliyah Nurul Falah Airmolek beserta majelis guru yang telah bersedia memberikan izin dan kemudahan untuk dijadikan sebagai lokasi penelitian dan memperoleh data yang dibutuhkan dalam penyusunan tesis ini.
10. Dzikri Humair Al-Haqq, anak tercinta yang telah memberikan warna dalam perjalanan Pendidikan ini.
11. Teruntuk adik-adikku tercinta, Febry Anggraini dan Izhar Haqqi yang selalu bersedia memberikan bantuan selama perjalanan Pendidikan ini.
12. Teruntuk Shohibul Jannah Zurrohmah Hasna Rohillah, S. Pd, Nuraini, S. Pd, dan Arrum Intan Sari, S. Pd yang selalu memberikan *support*, energi positif, memberikan kritik dan saran, bersedia meluangkan waktu untuk terus kebersamai dalam proses penyelesaian tesis ini. Serta banyak ilmu pengetahuan dan hikmah yang dapat dipetik dari kebersamaan ini. Semoga Allah selalu menjaga hubungan baik ini. Aamiin.
13. Keluarga besar Manajemen Pendidikan Islam Kelas A Angkatan 2021 yang sama-sama berjuang dalam menyelesaikan perkuliahan Strata-2 Jurusan Manajemen Pendidikan Islam
14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu proses penyusunan tesis ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. ~~Dilarang~~ Mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dengan bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak yang telah membantu di atas, semoga Allah SWT memberkahi dan memberikan balasan yang paling baik. Adapun kekurangan dan kelebihan yang ada di dalam tesis ini semoga dapat dimaklumi, karena kesempurnaan hanya milik Allah SWT.

Pekanbaru, Maret 2023  
Penulis

**TIKA WIDIYAN**  
**NIM. 22190623240**



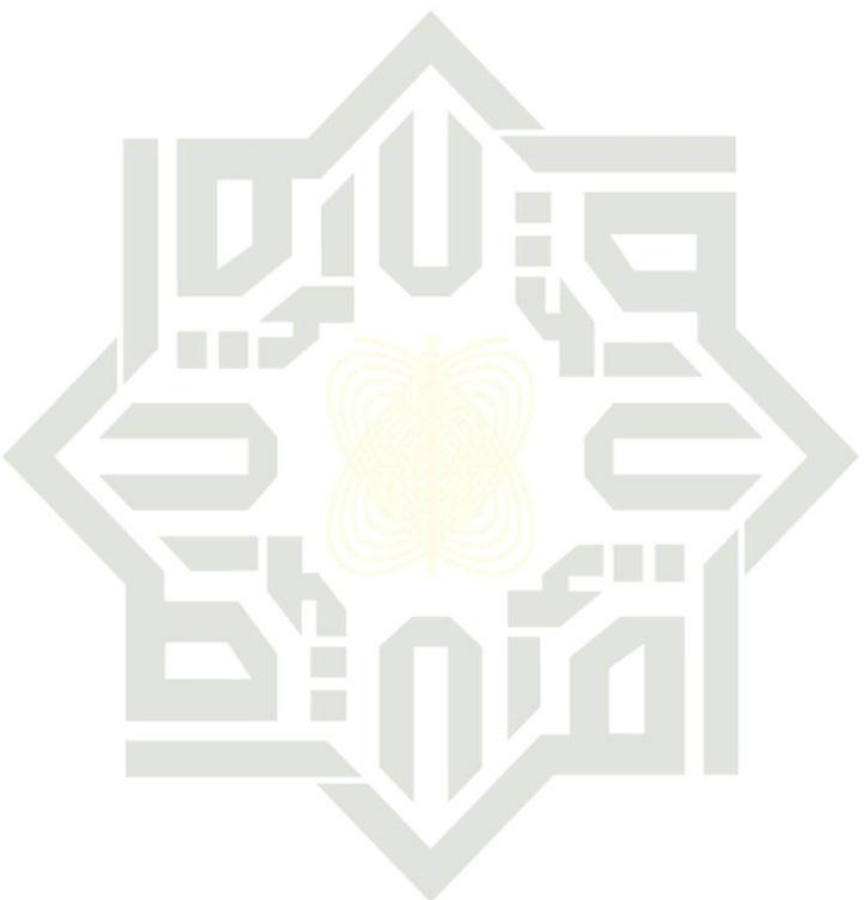


## DAFTAR ISI

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mentipik atau menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

|  |      |
|--|------|
| <b>PERSetujuan PEMBIMBING</b>  |      |
| <b>NOTA DINAS PEMBIMBING I</b>   |      |
| <b>NOTA DINAS PEMBIMBING II</b>  |      |
| <b>SURAT PERNYATAAN</b>  |      |
| <b>MOTTO</b>   |      |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....  | i    |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....  | v    |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....  | viii |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....   | x    |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....   | xi   |
| <b>PEDOMAN TRANSLITERASI</b> .....   | xii  |
| <b>ABSTRAK</b> .....   | xiv  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....   | 1    |
| A. Latar Belakang .....  | 1    |
| B. Penegasan Istilah .....   | 16   |
| C. Permasalahan .....  | 18   |
| D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....   | 20   |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....   | 23   |
| A. Konsep Teori.....   | 23   |
| 1. Produktivitas Kerja Guru .....  | 23   |
| 2. Persepsi.....   | 36   |
| 3. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah.....  | 38   |
| 4. Perubahan Organisasional.....   | 58   |
| 5. Pengaruh Persepsi Guru Terhadap Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasional Kepala Madrasah Terhadap Produktivitas Kerja Guru..... | 69   |
| B. Penelitian Relevan .....  | 71   |
| C. Konsep Operasional .....  | 77   |

|  |            |
|--|------------|
| D. Kerangka Berpikir .....   | 79         |
| E. Hipotesis Penelitian.....   | 81         |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>   | <b>84</b>  |
| A. Jenis Penelitian .....  | 84         |
| B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....   | 84         |
| C. Subjek dan Objek Penelitian .....   | 85         |
| D. Populasi dan Sampel Penelitian .....  | 85         |
| E. Defenisi Operasional .....  | 87         |
| Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data .....  | 88         |
| Teknik Analisis Data Penelitian.....   | 94         |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>   | <b>107</b> |
| A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....  | 107        |
| 1. Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Khairul Ummah .....  | 107        |
| 2. Madrasah Aliyah Nurul Falah Airmolek.....   | 113        |
| B. Hasil Penelitian .....  | 118        |
| 1. Analisis Deskripsi Data Penelitian .....  | 118        |
| 2. Hasil Uji Instrumen Penelitian .....  | 123        |
| 3. Hasil Analisis Inferensial .....  | 131        |
| Pembahasan Hasil Penelitian .....  | 145        |
| 1. Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Guru .....                            | 145        |
| 2. Pengaruh Persepsi Guru Tentang Perubahan Organisasional Terhadap Produktivitas Kerja Guru .....                                 | 149        |
| 3. Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasional Terhadap Produktivitas Kerja Guru 151 |            |
| <b>BAB V PENUTUP.....</b>  | <b>155</b> |
| A. Kesimpulan .....  | 155        |
| B. Saran .....   | 155        |



UIN SUSKA RIAU

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## BIOGRAFI PENULIS

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU

## DAFTAR TABEL

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Tabel 2.1  | Konsep Operasional.....   | 78  |
| Tabel 3.1  | Lokasi Penelitian .....   | 84  |
| Tabel 3.2  | Jenis Data Variabel.....  | 86  |
| Tabel 3.3  | Kisi-Kisi Instrumen X1.....                                       | 90  |
| Tabel 3.4  | Kisi-Kisi Instrumen X2.....                                       | 90  |
| Tabel 3.5  | Kisi-Kisi Instrumen Y .....                                       | 91  |
| Tabel 3.6  | Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Produktivitas Kerja Guru (Y) ..... | 91  |
| Tabel 4.1  | Data Guru MA Khairul Ummah .....                                  | 109 |
| Tabel 4.2  | Data Siswa MA Khairul Ummah.....                                  | 111 |
| Tabel 4.3  | Data Lahan.....   | 112 |
| Tabel 4.4  | Data Bangunan.....  | 112 |
| Tabel 4.5  | Data Ruang Kelas .....  | 112 |
| Tabel 4.6  | Data Perpustakaan .....   | 113 |
| Tabel 4.7  | Data Guru MA Nurul Falah.....                                     | 115 |
| Tabel 4.8  | Data Siswa MA Nurul Falah.....                                    | 116 |
| Tabel 4.9  | Data Sarana Prasarana .....                                       | 117 |
| Tabel 4.10 | Hasil Analisis Deskriptif.....                                    | 119 |
| Tabel 4.11 | Hasil Uji Validitas Instrumen X1 .....                            | 124 |
| Tabel 4.12 | Hasil Uji Validitas Instrumen X2 .....                            | 126 |
| Tabel 4.13 | Hasil Uji Validitas Instrumen Y .....                             | 128 |
| Tabel 4.14 | Hasil Uji Reliabilitas Instrumen .....                            | 131 |
| Tabel 4.15 | Hasil Uji Normalitas .....  | 132 |
| Tabel 4.16 | Hasil Uji Linearitas X1 Terhadap Y .....                          | 133 |
| Tabel 4.17 | Hasil Uji Linearitas X2 Terhadap Y .....                          | 134 |
| Tabel 4.18 | Hasil Uji Linearitas X1 Terhadap Y .....                          | 135 |
| Tabel 4.19 | Hasil Uji Multikolinearitas .....                                 | 136 |
| Tabel 4.20 | Hasil Uji Korelasi, X1 Terhadap Y, dan X2 Terhadap Y.....         | 137 |
| Tabel 4.21 | Hasil Uji Korelasi Berganda.....                                  | 139 |
| Tabel 4.22 | Hasil Uji Koefisien Determinasi.....                              | 140 |





UIN SUSKA RIAU

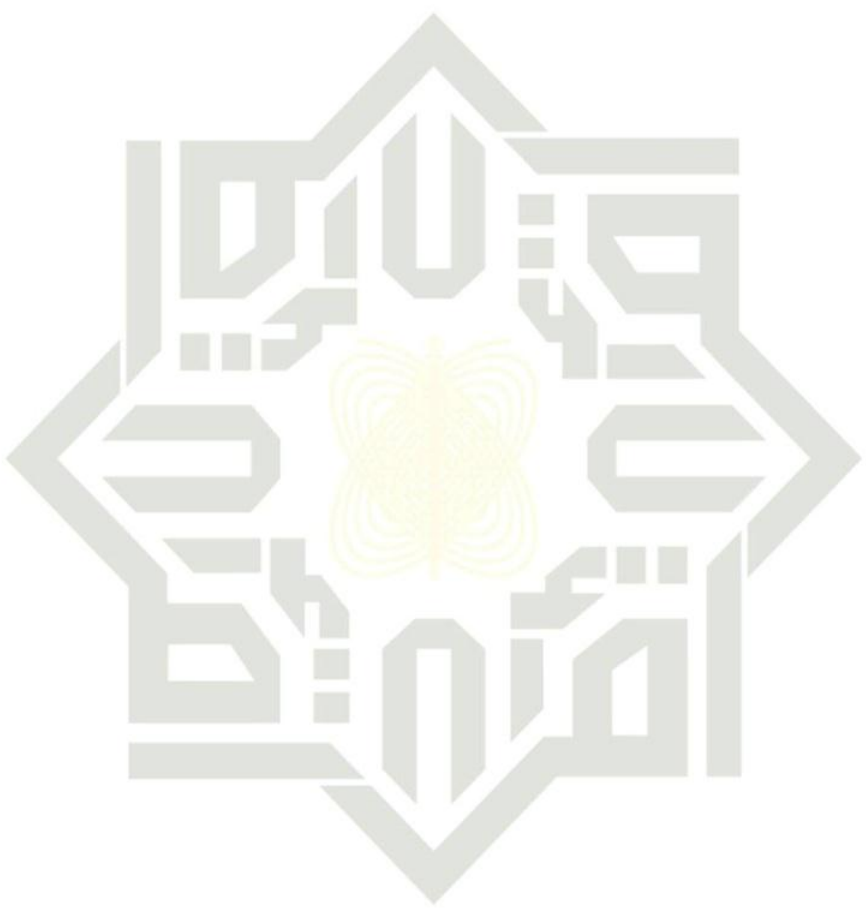
Tabel 4.23 Hasil Uji Regresi..... 141

Tabel 4.24 Hasil Uji F..... 143

Tabel 4.25 Hasil Uji t..... 144

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

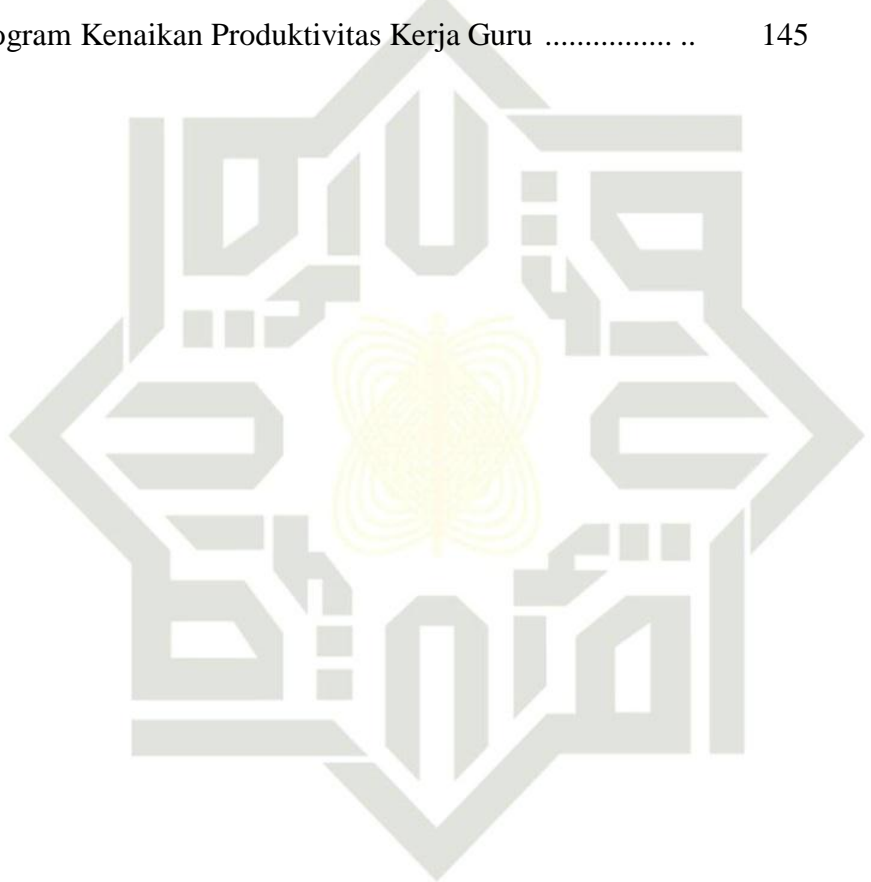


UIN SUSKA RIAU

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

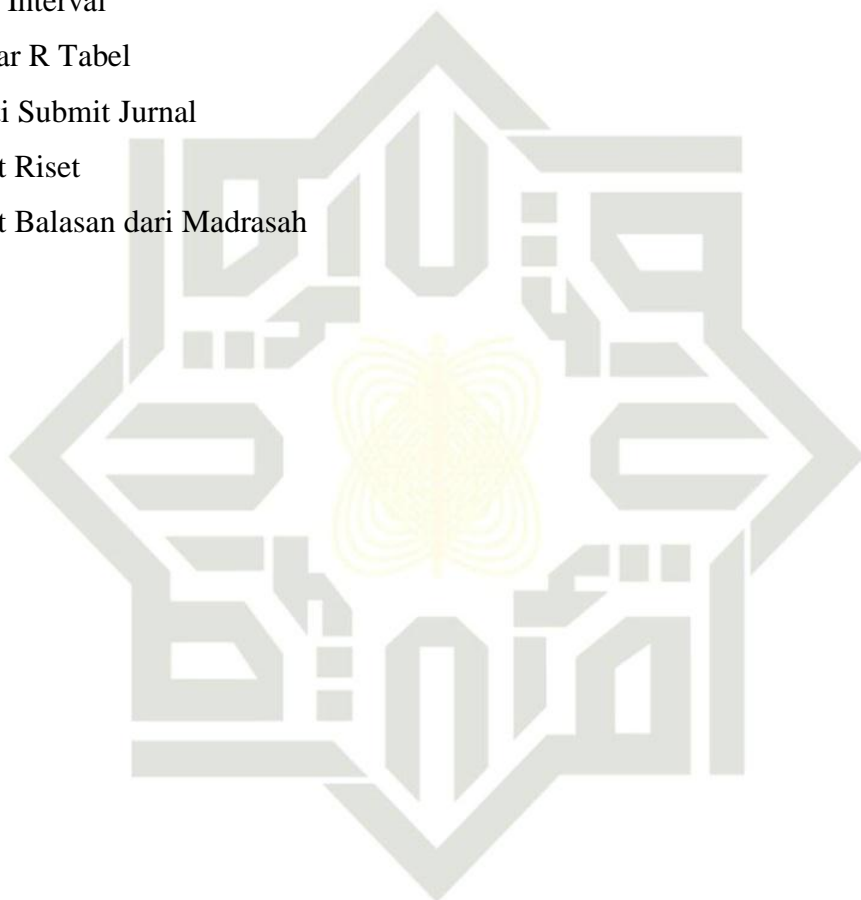
## DAFTAR GAMBAR

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Gambar 2.1 | Proses Kepemimpinan .....                         | 45  |
| Gambar 2.2 | Kerangka Berfikir .....                           | 81  |
| Gambar 4.1 | Histogram Frekuensi Variabel X1 .....             | 122 |
| Gambar 4.2 | Histogram Frekuensi Variabel X2 .....             | 123 |
| Gambar 4.3 | Histogram Frekuensi Variabel Y .....              | 123 |
| Gambar 4.4 | Histogram Kenaikan Produktivitas Kerja Guru ..... | 145 |



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian
  2. Lampiran 2 Dokumentasi
  3. Lampiran 3 Tabulasi
  4. Lampiran 4 Output SPSS Uji Validitas dan Reliabilitas
  5. Lampiran 5 Data Interval
  6. Lampiran 6 Daftar R Tabel
  7. Lampiran 7 Bukti Submit Jurnal
  8. Lampiran 8 Surat Riset
  9. Lampiran 9 Surat Balasan dari Madrasah
- Hak Cipta dan Milik UIN Suska Riau
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan huruf Arab-Indonesia dalam naskah ini didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 553.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (A Guide to Arabic Transliteration), INIS Fellow 1992.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 1. Konsonan

| Arab | Latin | Arab | Latin |
|------|-------|------|-------|
| ا    | A     | ط    | Th    |
| ب    | B     | ظ    | Zh    |
| ت    | T     | ع    | '     |
| ث    | Ts    | غ    | Gh    |
| ج    | J     | ف    | F     |
| ح    | H     | ق    | Q     |
| خ    | Kh    | ك    | K     |
| د    | D     | ل    | L     |
| ذ    | Dz    | م    | M     |
| ر    | R     | ن    | N     |
| ز    | Z     | و    | W     |
| س    | S     | ه    | H     |
| ش    | Sy    | ء    | '     |
| ص    | Sh    | ي    | Y     |
| ض    | Di    |      |       |

### 2. Vokal, panjang dan diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vocal fathah ditulis dengan “a”, kasrah dengan “i”, dlomah dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:

Vocal (a) panjang = Â misalnya قال menjadi qâla

Vocal (i) panjang = Î misalnya قيل menjadi qîla

Vocal (u) panjang = Û misalnya دون menjadi dûna

Khusus untuk bacaan ya“ nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan “i”, melainkan tetap ditulis dengan “iy” agar dapat menggambarkan ya“ nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya“ setelah fathah ditulis dengan “aw” dan “ay”. Perhatikan contoh berikut:





Diftong (aw) = و misalnya قول menjadi qawlun

Diftong (ay) = ي misalnya خير menjadi khayrun

### Ta' marbûthah (ة)

Ta' marbûthah ditransliterasikan dengan "t" jika berada ditengah kalimat, tetapi apabila Ta' marbûthah tersebut berada di akhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan "h" misalnya الرسالة للدرسة menjadi al-risâlat li al-mudarrisah, atau apabila berada di tengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan mudlaf dan mudlaf ilayh, maka ditransliterasikan dengan kalimat berikutnya, misalnya فى رحمة هلا menjadi fi rahmatillâh.

### D. Kata Sandang dan Lafdh al-jalâlah

Kata sandang berupa "al" (ال) (ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan "al" dalam lafadh jalâlah yang berada di tengah-tengah kalimat yang disandarkan (idhafah) maka dihilangkan.

Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan ...
2. Al-Bukhâriy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan ...

Masyâ' Allâh kâna wa mâ lam yasya' lam yakun

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## ABSTRAK

### **Widiyan (2023): Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasional Kepala Madrasah Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasional Kepala Madrasah Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif korelasional dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda didukung oleh program *Statistical Product and Service Solution 26 of Windows (SPSS 26 of Windows)*. Dan pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh sebanyak 52 orang guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru dengan koefisien korelasi sebesar  $0,301 > 0,273$  dan signifikansi sebesar  $0,028 < 0,05$ . Perubahan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru dengan koefisien korelasi sebesar  $0,418 > 0,273$  dan signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$ . Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasional dengan nilai koefisien korelasi sebesar  $0,617 > 0,273$  dan signifikansinya  $0,000 < 0,05$ . Perubahan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru dengan koefisien korelasi sebesar  $0,418 > 0,273$  dan signifikansinya sebesar  $0,002 < 0,05$ . Kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasional secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru peroleh nilai R ( $r_{hitung}$ ) sebesar  $0,653 > 0,273$  ( $r_{tabel}$ ) dengan kategori korelasi sedang. Kemudian diperoleh R Square sebesar 0,426 yang berarti bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Perubahan Organisasional ( $X_2$ ) terhadap Produktivitas Kerja Guru (Y) sebesar 42,6% dan 57,4% lainnya dipengaruhi variable lain yang tidak terditi dalam penelitian ini. Sedangkan hasil persamaan regresi menunjukkan prediksi nilai variabel Produktivitas Kerja Guru (Y) apabila Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasional ditingkatkan sampai nilai optimal maka Produktivitas Kerja Guru menjadi 139,686.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Perubahan Organisasional, Produktivitas Kerja Guru

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengutip sumbernya.  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## ABSTRACT

**Wika Widiyan, (2023): The Effect of Transformational Leadership and Organizational Change of School Principals to Teacher Working Productivity at Islamic Senior High School in Pasir Penyu District, Indragiri Hulu Regency**

This research aimed at knowing the effect of transformational leadership and organizational change of school principals to teacher working productivity at Islamic Senior High School in Pasir Penyu District, Indragiri Hulu Regency. It was a quantitative correlational research. Questionnaire, observation, and documentation techniques were used for collecting the data. Multiple linear regressions technique supported by the statistical product and service solution 26 of windows (SPSS 26 of Windows) program was used for analyzing the data. Saturated sample technique was used in this research. The samples were 52 teachers. The findings of this research showed that transformational leadership has a positive and significant effect to teacher working productivity with a correlation coefficient = 0.301 > 0.273 and a significance = 0.028 < 0.05. Organizational change has a positive and significant effect to teacher working productivity with a correlation coefficient = 0.418 > 0.273 and a significance = 0.002 < 0.05. Transformational leadership has a positive and significant effect to organizational change with a correlation coefficient = 0.617 > 0.273 and a significance = 0.000 < 0.05. Organizational change has a positive and significant effect to teacher working productivity with a correlation coefficient = 0.418 > 0.273 and a significance = 0.002 < 0.05. Transformational leadership and organizational change together have a positive and significant effect to teacher working productivity with  $R (r_{\text{observed}}) = 0.653 > 0.273 (r_{\text{table}})$  in the moderate correlation category. Then R Square = 0.426 was obtained, it means that the effect of transformational leadership (X1) and organizational change (X2) to teacher working productivity (Y) were 42.6%, and 57.4% was influenced by other variables that were not included in this research. While the results of the regression equation showed that the predicted value of the teacher working productivity (y) variable if transformational leadership and organizational change were increased to optimal values, then, the teacher working productivity was 139.686.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Change, Teacher Working Productivity





## ملخص

© Hacia milk L I N U S K A R i a u State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### تيكا ويديان، (٢٠٢٣): تأثير القيادة الانتقالية وتغيير تنظيمي ناظر المدرسة في إنتاجية عمل المدرس في المدرسة العالية بمراكز باسر بينجو إندرا غيري هولو

هذا البحث يهدف إلى تأثير القيادة الانتقالية وتغيير تنظيمي ناظر المدرسة في إنتاجية عمل المدرس في المدرسة العالية بمراكز باسر بينجو بمنطقة إندرا غيري هولو. هذا البحث نوعي ارتباطي، ومن أساليب جمع البيانات استفتاء وملاحظة ووثيقة. وأسلوب تحليل البيانات إحصائي خطي متعدد على مساعدة برنامج إحصائي ٢٦ ويندوس. وأسلوب تعيين العينة عينة ممتدة حيث أن عددها إثنان وخمسون مدرسا. ونتيجة البحث دلت على أن القيادة الانتقالية تأثرت تأثيرا إيجابيا وهاما في إنتاجية عمل المدرس، ونتيجة معامل الارتباط  $0,301 > 0,273$  وكانت النتيجة الهامة  $0,028 < 0,005$ . وأن التغيير التنظيمي تأثر تأثيرا إيجابيا وهاما في إنتاجية عمل المدرس، ومدى معامل الارتباط  $0,418 > 0,273$ ، وكانت الدرجة الهامة  $0,002 < 0,05$ . وأثر القيادة الانتقالية تأثرت تأثيرا إيجابيا وهاما في التغيير التنظيمي، ونتيجة معامل الارتباط  $0,617 > 0,273$ ، والدرجة الهامة  $0,000 < 0,05$ . والتغيير التنظيمي تأثر تأثيرا إيجابيا وهاما في إنتاجية عمل المدرس، ونتيجة معامل الارتباط  $0,418 > 0,273$ ، والنتيجة الهامة  $0,002 < 0,05$ . وأن القيادة الانتقالية والتغيير التنظيمي تأثرا تأثيرا إيجابيا وهاما معا في إنتاجية عمل المدرس حيث أن ونتيجة  $R_{(Hitung)} \text{ Square } 0,653 > 0,273$  ( $R_{(Tabel)}$ ) وهذه النتيجة وقعت في معيار الارتباط المتوسط. ونتيجة  $R \text{ Square } 0,426$  أى أن تأثير القيادة الانتقالية ( $X_1$ ) والتغيير التنظيمي ( $X_2$ ) في نوعية عمل المدرس ( $Y$ )  $90,9\%$  و  $10,1\%$  والباقي أثرته متغيرات أخرى غير مقدم في هذا البحث. ونتيجة مساواة الإنحساب دلت على تنبؤ نتيجة متغير نوعية عمل المدرس ( $Y$ )، إذا ترقى القيادة الانتقالية والتغيير التنظيمي حتى تصل إلى النتيجة الكاملة أصبحت إنتاجية عمل المدرس إلى 139,686.

الكلمات الرئيسية: القيادة الانتقالية، التغيير التنظيمي، إنتاجية عمل المدرس



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal merupakan tuntutan bagi setiap organisasi agar dapat terus bersaing dan menjaga eksistensinya serta sebagai upaya peningkatan kualitas organisasi itu sendiri.<sup>1</sup>

Didukung dengan ungkapan dari Hasibuan bahwa keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh produktivitas kerja yang ada pada setiap individu maupun kelompok dalam organisasi tersebut.<sup>2</sup> Tingginya produktivitas akan memberikan keuntungan bagi setiap organisasi baik berupa perusahaan, pemerintah daerah, lembaga pendidikan dan bahkan juga untuk pribadi pekerja itu sendiri seperti halnya perolehan kenaikan upah, peluang pengembangan karir, dan menjadi ahli dibidang yang telah ditekuni.<sup>3</sup>

Pada dasarnya konsep produktivitas ditinjau dari dua dimensi yakni dimensi individu dan dimensi organisasi. Dimensi individu berkenaan dengan produktivitas yang berhubungan dengan karakteristik pribadi setiap individu yang dalam konteksnya bermakna pada sikap mental yang kerap kali menyunyai persepsi bahwa mutu dalam kehidupan adalah perbaikan dari

---

<sup>1</sup> Elvira Azis and others, 'Gaya Kepemimpinan Dan Tingkat Stres Kerja Karyawan Perusahaan Telekomunikasi Indonesia', *JRMB*, 12.2 (2017), h. 138

<sup>2</sup> Dewiwati Sujadi, Ni Kadek Ayu Fitriani, and Made Yudi Darmita, 'Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau Dari Lingkungan Kerja Dan Pelatihan Kerja Di Hotel The Oberoi Beach Resort Bali', *Jurnal EKBIS: Analisis, Prediksi Dan Informasi*, 22.2 (2021), h. 161.

<sup>3</sup> Ika Ramadhani, Sri Lestari Prasilowati, and Suyanto, 'Pengaruh Pelatihan, Upah Dan Masa Kerja Terhadap Produktivitas Di PT. Super Steel Karawang', *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 17.01 (2020), h. 14.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kemarin untuk masa selanjutnya.<sup>4</sup> Terdapat beberapa factor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat produktivitas individu seperti halnya yang diisyaratkan oleh Muchdarsyah Sinungan yang mengklasifikasikan menjadi dua kelompok syarat untuk menentukan tingkat tinggi rendahnya produktivitas individu, yaitu kelompok pertama terdiri dari tingkat pendidikan dan keahlian, jenis teknologi dan hasil produksi, kondisi kerja, kesehatan, kemampuan fisik dan mental. Kelompok kedua terdiri dari sikap mental (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas, keaneka ragaman tugas, sistem insentif (sistem upah dan bonus), dan kepuasan kerja.<sup>5</sup> Sedangkan ditinjau dari dimensi organisasi konsep produktivitas secara keseluruhan merupakan dimensi lain dari pada upaya mencapai kualitas dan kuantitas suatu proses kegiatan berkenaan dengan bahasan ilmu ekonomi.<sup>6</sup>

Pengklasifikasian tersebut menunjukkan kunci utama yang harus menjadi sorotan penting bagi sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan pegawai agar mampu menjadi sumber daya manusia yang berkualitas sehingga dapat memaksimalkan hasil kerja dan tentunya mampu mencapai tujuan organisasi.

Dalam konteks pendidikan, produktivitas kerja guru berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas mengajar maupun tugas-tugas lainnya selaras dengan profesinya yang dilakukan tidak hanya sekedar memenuhi tuntutan pekerjaan

<sup>4</sup> Kusnendi, *Ekonomi Sumber Daya Manusia dan Alam*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2003), h. 84

<sup>5</sup> Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 64

<sup>6</sup> Tya Septiani Nurfauza Koeswara, Yusti Farlina, and Desi Susilawati, 'Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Tata Makmur Sejahtera' *Jurnal Akrab Juara*, 6.4 (2021), h. 248



melainkan memiliki orientasi pekerjaan yang melebihi dari yang seharusnya dikerjakan.<sup>7</sup> Dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI Pasal 39, menyatakan bahwa, *pertama* tugas dari tenaga kependidikan ialah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawas, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Adapun yang termasuk ke dalam tenaga kependidikan berupa pengelola satuan pendidikan, penilik, pamong pelajar, pengawas, peneliti, pengembang, pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar. *Kedua*, pendidik merupakan tenaga professional yang tugasnya merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik perguruan tinggi.”<sup>8</sup>

Sebagaimana yang telah dikemukakan di atas bahwa tenaga pendidik adalah penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tataran instansional dan eksperiensial, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek tersebut yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satuan manajemen pendidikan yang profesional.<sup>9</sup>

Upaya peningkatan produktivitas pegawai merupakan tanggung jawab setiap instansi. Melalui para pemimpin, pegawai berusaha semaksimal

<sup>7</sup>Amin Yusuf, “Produktivitas Kerja Guru Ditinjau dari Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Organisasi Sekolah, dan Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri Se-Kota Semarang”, *Jurnal Lembaran Ilmu Kependidikan*, 42.2, (2013), h. 108

<sup>8</sup>Eli Fitrotul Arofah, “Produktivitas Pengajar dalam Lembaga Pendidikan”, *Jurnal Tawadhu*, 2.2 (2018), h. 573

<sup>9</sup>*Ibid.*, h. 573





- © Hak Cipta milik UIN Suska Riau  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mungkin untuk semakin meningkatkan potensi diri. Mengenai peningkatan produktivitas pegawai bukanlah monopoli instansi yang hanya mencari keuntungan, melainkan juga merupakan kepentingan organisasi-organisasi yang memberikan jasa pelayanan kepada masyarakat. Manusia akan termotivasi jika terpenuhi kebutuhan dasarnya tentang fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.<sup>10</sup>

Namun, realitanya beberapa organisasi belum mampu memberikan pelayanan yang baik dalam menyokong aktivitas kerja anggota organisasinya sehingga menyebabkan penurunan tingkat produktivitas kerja pegawai yang ada dalam organisasi tersebut. Permasalahan produktivitas kerja perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak organisasi, karena peningkatan produktivitas kerja tidak dapat terjadi dengan sendirinya, melainkan harus ada usaha dan kontribusi baik dari pihak organisasi maupun dari pihak pegawai itu sendiri.<sup>11</sup>

Selain itu, dalam prakteknya ditemukan beberapa permasalahan dalam lingkup kinerja tenaga pendidik yang berimplikasi terhadap produktivitas kerja di lembaga pendidikan. Seperti yang diungkapkan oleh Arofah dalam penelitiannya yang menunjukkan beberapa fenomena penyebab kurangnya produktivitas kerja SDM pendidikan dikutip dari beberapa sumber bacaan seperti koran dan majalah diantaranya ialah masih adanya guru yang mengajar tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya atau diluar bidang keahliannya, jam datang dan pulang guru tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan,

<sup>10</sup> Afiyah Mukhtar, 'Motivasi Dan Produktivitas Kerja', *Jurnal Mirai Management*, 5.2 (2020), h.379

<sup>11</sup> Tya Septiani Nurfaeza Koeswara, Yusti Farlina, and Desi Susilawati, *Op. Cit.*, h. 246.





- © Hak Cipta dilindungi Undang-Undang  
 © JakRIPTA milik UIN Suska Riau  
 © Stae Ismi University of Sultan Syarif Kasim Riau
- Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tidak hadir pada jam mengajar tanpa alasan yang jelas, hingga kepada tidak mengedepankan tanggung jawab pekerjaannya dengan mengutamakan urusan keluarga bahkan setelah memperoleh tunjangan profesi. Fenomena yang muncul mengenai produktivitas kerja ini merupakan sebuah indikasi yang menggambarkan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja pegawai yang tentu saja tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin.<sup>12</sup>

Pemimpin merupakan tokoh utama yang memiliki kontribusi khusus dalam memajukan organisasi yang dipimpinnya. Keberhasilan organisasi terletak pada kemampuannya dalam menggerakkan dan mengarahkan seluruh aspek yang ada dalam organisasi. Karakter, *skill*, ilmu pengetahuan dan bahkan gaya kepemimpinan yang ia bawakan dalam proses memimpin akan memberikan dampak yang cukup besar terhadap perkembangan serta kemajuan organisasinya terlebih halnya dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Karena, kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu proses mempengaruhi guru, mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, mengawasi pikiran, perasaan atau tingkah laku guru untuk menginterpretasikan keadaan dan mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, kepemimpinan kepala sekolah merupakan unsur penggerak untuk seluruh warga sekolah menuju kepada tujuan yang hendak dicapai. Sama juga menyatakan bahwasanya kepemimpinan hendaknya membawa manusia tersebut kepada tujuan penciptaan manusia agar kepemimpinan dapat

---

Eli Fitrotul Arofah, *Op. Cit.*, h. 574



membawa kepada keselamatan, bukan saja keselamatan organisasi, pemimpin tetapi juga bawahan (manusia) yang dipimpinnya, seperti yang tertera dalam

Q.S Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ۝۳۰

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (Q.S. Al-Baqarah: 30)<sup>13</sup>

Ayat Al-Qur'an diatas menjelaskan bahwa setiap manusia memiliki peran sebagai pemimpin, memiliki jiwa kepemimpinan yang dapat memberikan pengarahan dan pembinaan baik kepada dirinya maupun pengikutnya berdasarkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki sebagai seorang pemimpin.

Soegiono menegaskan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan yang kurang baik menyebabkan pegawai menjadi tidak produktif dan kurang kreatif sehingga berdampak pada terhambatnya pencapaian karir yang dicita-citakan karyawan juga produktivitas kerjanya.<sup>14</sup> Hal ini harus diperhatikan karena banyaknya varian gaya kepemimpinan, maka hendaknya penerapan gaya kepemimpinan itu disesuaikan dan meninjau bagaimana kondisi, budaya

Departemen Republik Indonesia, *Al-Qur'annulkarim Al-Qur'an Hafalan*, (Bandung: Cordoba, 2018)

Prayatna and Subudi, A. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Fave Hotel Seminyak", *Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5.2, (2016), h. 847



© Hak cipta milik UIN Suska Riau  
 Hal-hal yang dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dan keanekaragaman individu yang ada di dalam organisasi yang akan di pimpin agar nantinya mampu mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Karena penerapan gaya kepemimpinan (*leadership style*) seseorang akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku para pegawai dalam melakukan pekerjaan mereka.

Dalam dunia pendidikan, terdapat inovasi yang meniscayakan pimpinan untuk berkreasi dan menciptakan inovasi bagi lembaga yang dipimpinnya, sesuai kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Salah satu upaya inovasi tersebut ditempuh dengan merubah gaya kepemimpinan menjadi transformasional.<sup>15</sup> Seperti teori yang dinyatakan oleh Robbins bahwa kepemimpinan transformasional yang identik dengan keramahan secara individual (*Individual Consideration*), stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*), motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*), dan pengaruh yang ideal (*Idealized Influence*) yang dikenal dengan “empat I”, keseluruhan dimensi ini menghasilkan upaya ekstra dari para pekerja, produktivitas pekerja yang lebih tinggi, moral dan kepuasan yang semakin tinggi, efektivitas organisasi yang lebih tinggi, tingkat perputaran yang lebih rendah, dan kemampuan beradaptasi pada organisasional yang lebih besar.<sup>16</sup> Menurut Gibson, visi kepemimpinan transformasional ialah mengajak anggotanya bekerja keras untuk mencapai sasaran. Perilaku kepemimpinan transformasional berupa pengaruh ideal yang memberikan pengaruh yang kuat

<sup>15</sup> Jaja Jahari and Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, ed. by Endang Hermawan, I (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2020), h. 338

<sup>16</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2021), h. 262





- © Hak Cipta UIN Suska Riau  
 State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepada pengikutnya, simulasi intelektual yang meningkatkan kesadaran pengikut terhadap masalah dan mempengaruhi pengikut untuk memandang masalah dari perspektif baru. Selanjutnya penghargaan individu berisi pemberian dukungan, semangat serta melatih. Kemudian memotivasi inspirasi yang mencakup komunikasi, kemunculan visi, menggunakan symbol terhadap focus usaha bawahan, dan perilaku teladan yang sesuai. Artinya, kepemimpinan transformasional kepala sekolah senantiasa mengarahkan perubahan melalui pendekatan pemberdayaan personil lembaga pendidikan.<sup>17</sup>

Dalam hal ini para bawahan merasa percaya, kagum, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka. Bahkan mereka yang jarang melampaui apa yang mereka perkirakan menjadi dapat mereka lakukan. Model kepemimpinan yang berkembang pesat dalam dua dekade terakhir ini didasarkan lebih kepada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan. Kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan organisasi diyakini bahwa gaya ini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.<sup>18</sup>

Perubahan yang dimaksud dalam organisasi pendidikan tentu bertitik tolak kepada sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam lembaga pendidikan. Adapun SDM yang dituju ialah bagaimana pimpinan meningkatkan mutu para guru dan para staf di lembaga yang dipimpinnya agar

<sup>17</sup> Syafaruddin and Asrul, 'Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer', (Bandung: Citapustaka Media, 2015), h. 69

<sup>18</sup> Jahari and Rusdiana, *Op. Cit.*, h. 339





- © Hak Cipta © 2013 oleh UIN Suska Riau  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mampu berkompetitif (berdaya saing tinggi) dan *survive* (mampu bertahan) seiring perubahan masa atau zaman.<sup>19</sup> Selaras dengan teori yang diungkapkan oleh Miles bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang dianggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi untuk mempertahankan organisasinya dengan menyusun perubahan secara sistematis dalam system total menggunakan pengaruh pemimpin.<sup>20</sup>

Mengingat kesenjangan yang kerap kali ditemukan pada praktiknya mengenai kepemimpinan yang hanya menjadi simbol lembaga namun belum mampu mengembangkan mutu SDM yang dipimpinnya. Serta kurangnya perhatian kepala sekolah terhadap kemampuan guru dalam mengemban tugasnya masih menjadi persoalan bagi masalah pendidikan saat ini. Seringkali tingkat pengawasan dan umpan balik dari kinerja yang dihasilkan tidak memperoleh hasil yang relevan dengan tujuan sekolah. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, mulai dari guru yang kurang memiliki kemampuan profesional dalam mengemban tugasnya, kemudian kepala sekolah yang belum mampu mendisiplinasikan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin yaitu mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya menuju ke arah yang lebih baik yang dampaknya mengarah kepada rendahnya tingkat produktivitas kerja guru. Maka dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional ini, harusnya kepala sekolah dapat memberikan peningkatan kepada produktivitas kerja guru karena kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi mereka, visioner, serta bijak dan menularkan energi positif untuk mencapai suatu tujuan.

<sup>19</sup> *Ibid.*, h. 377

<sup>20</sup> Sunarsih, "Kepemimpinan Transformasional dalam Era Perubahan Organisasi", *Jurnal Sosio-Religia*, 1.1, 2001, h. 158



© Hak Cipta © UIN Suska Riau  
 State Ismi University of Sultan Hassanudin  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hal lainnya yang dapat memberikan pengaruh kepada produktivitas kerja pegawai adalah perubahan organisasional. Perubahan organisasi adalah strategi fundamental untuk memastikan bahwa organisasi publik tetap relevan dalam lingkungan yang terus berubah. Anderson menyatakan bahwa organisasi yang mampu mengelola perubahan dengan baik akan menjaga produktivitas dan relevansinya dari waktu ke waktu. Organisasi yang tidak mampu berubah akan menjadi semakin tidak berfungsi, tidak produktif dan tidak relevan. Sebuah organisasi dengan perubahan yang tidak dikelola dengan baik akan mengalami kerugian yang besar dari aspek keuangan, peluang, produktivitas dan reputasinya.<sup>21</sup>

Pada umumnya perubahan lebih dituntut pada sisi organisasional, karena organisasi dapat merubah strategis, teknologi, proses dan sumber daya manusia. Poluakan menyatakan bahwa suatu organisasi akan bertahan jika dapat melakukan perubahan. Esensi dari perubahan itu adalah adanya peningkatan kondisi yang lebih baik dari situasi sebelumnya.<sup>22</sup> Ivancevich menyatakan bahwa orang-orang dalam organisasi saat ini dituntut harus berubah dan beradaptasi untuk memajukan karir mereka, untuk meningkatkan produktivitas mereka, dan untuk menjalankan berbagai peran dalam organisasi.<sup>23</sup> Hal ini menunjukkan bahwa begitu pentingnya perubahan

Windasari, Erny Roesminingsih dan Syunu Trihantoyo, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar", *Jurnal Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 9, No. 1, 2022, h. 99

Evira Yuliana, Ria Marginingsih, and Tri Elsa Susilawati, 'Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan', *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 14.2 (2020), h. 22-23

John M. Ivancevich, dkk, *Organizational Behavior and Management*, (New York: McGraw Hill, 2013), h. 505



- © Hak cipta ini milik UIN Suska Riau
- State Isami University of Sultan Syarif Kasim Riau
- Harap Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja para pegawai yang ada dalam lembaga atau instansi.

Drucker menyebutkan sumber perubahan organisasi dapat berasal dari kondisi internal dan eksternal yang tidak diharapkan, munculnya ketidakwajaran, inovasi yang berdasarkan kebutuhan proses, perubahan struktur industri atau struktur pasar, demografi, perubahan persepsi, suasana dan makna serta pengetahuan baru. Keseluruhan ini akan bermuara pada adanya tuntutan kepada organisasi untuk mengembangkan dirinya agar mampu menyelaraskannya pada kemajuan yang ada salah satu komponen pentingnya ialah sumber daya manusia atau pegawai.<sup>24</sup>

Hal ini dapat menimbulkan kecemasan bagi pegawai yang ada dalam organisasi sebagai respon dari ketidaksiapan dirinya dalam menghadapi perubahan dan menuntut akan adanya pembaruan dan perkembangan kemampuan dalam pekerjaannya. Seperti yang dinyatakan oleh Robbins dan Judge bahwa kerap kali perubahan organisasional sangat menekan karena bawahan memandang aspek dari perubahan sebagai bentuk ancaman. Para bawahan cenderung melakukan pengunduran diri sebagai bentuk reaksi terhadap kecemasan yang mereka alami terhadap pekerjaan mereka.<sup>25</sup> Simanjuntak menyatakan bahwa keahlian dan kemampuan akan mempengaruhi produktivitas kerja pegawai yang beberapa elemen di dalamnya berupa pendidikan dan pelatihan tersebut merupakan misi dari perubahan organisasional yakni pembaharuan sumber daya manusia.

<sup>24</sup> Wahyu Puhanta, 'Organizational Development Based Change Management', *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 6.2 (2009), h. 155

<sup>25</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Op. Cit.*, h. 429





- © Takipta Mik UIN Suska Riau  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 Stas Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam hal ini, yang berperan menjadi agen perubahan organisasi ialah kepala sekolah yang merupakan agen perubahan internal karena berasal langsung dari dalam sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah sebagai agen perubahan internal sering dipandang lebih erat terkait dengan satu unit atau kelompok individu yang ada di sekolahnya daripada dengan yang lain. Avortisme yang dirasakan ini mengarah pada penolakan terhadap perubahan oleh mereka yang tidak termasuk dalam lingkaran teman dekat dan personel kepala sekolah sebagai agen perubahan internal, tetapi pengetahuan tentang ini dapat berharga dalam mempersiapkan dan mengimplementasikan perubahan. Kepala sekolah sebagai agen perubahan internal seringkali dapat berperan sebagai juara untuk perubahan karena pemahaman yang tercerahkan tentang kemampuan organisasi dan karena kegigihan pribadi.<sup>26</sup>

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang tidak menggunakan kekuatan untuk menolak perubahan, tetapi justru yang dapat mempercepat perubahan dengan kualitas pribadi yang kuat, menginspirasi bawahan dan mewujudkan visi organisasi. Dengan demikian dalam mengelola perubahan pemimpin memiliki peranan dan kontribusi yang sangat penting dan signifikan. Selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Barnett bahwa kepemimpinan transformasional telah diakui sebagai salah satu gaya kepemimpinan terbaik untuk diadopsi dalam mengelola tantangan dan restrukturisasi sekolah.<sup>27</sup> Leitwhod juga menyatakan bahwa kepemimpinan

<sup>26</sup> John M. Ivancevich, *Op. Cit.*, h. 514  
<sup>27</sup> Barnett, K., McCormick, J., & Connors, R, "Transformational leadership in schools – Panacea, placebo or problem," *Journal of Educational Administration*, 39(02), (2001), h. 46





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

transformasional berpotensi meningkatkan tingkat komitmen di antara para guru. Mengembangkan organisasi dan individu yang unggul. Senada dengan hal tersebut bahwa Walumbwa menegaskan berdasarkan 20 tahun studi kepemimpinan, pemimpin transformasional berhasil meningkatkan tingkat komitmen dan kepuasan bawahannya. Kepemimpinan kepala sekolah berdampak pada perilaku para staf dan guru di sekolah. Yang juga dinyatakan oleh Harb & Sidani, bahwa dimensi pengaruh ideal dan motivasi inspirasional dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi perubahan organisasi.<sup>28</sup>

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa begitu pentingnya peran kepemimpinan yang harus dikuasai oleh kepala sekolah. Tidak hanya menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, namun kepala sekolah juga harus mampu menggerakkan seluruh warga sekolah terutama guru dalam pengembangan potensi profesionalnya untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Salah satunya dengan menerapkan kepemimpinan transformasional yang memahami kebutuhan pegawai serta mengerahkan seluruh tenaga untuk membawa pegawai melakukan hal yang melampaui kemampuannya yang akan berdampak kepada peningkatan produktivitas kerja pegawai tersebut. Kemudian melakukan perubahan organisasional dengan kembali mendesain strategi, penggunaan teknologi yang tepat guna, serta menempatkan dan mengembangkan kemampuan seluruh pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya hingga dapat mencapai tujuan organisasi.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
- © Hak Cipta milik UIN Suska Riau
- State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kecamatan Pasir Penyu merupakan salah satu Kecamatan yang ada di Kabupaten Indragiri Hulu. Kecamatan Pasir Penyu memiliki jumlah penduduk yang cukup tinggi sehingga telah memiliki banyak lembaga pendidikan, beberapa diantaranya adalah Madrasah Aliyah Nurul Falah yang letaknya di Desa Airmolek 1 dan Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Satu Gajah. MA Nurul Falah dan MA Khairul Ummah dikenal memiliki *output* yang berprestasi. Tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di dalamnya tentu juga telah memenuhi kualifikasi sebagai pengajar dan administrator.

Berdasarkan studi pendahuluan yang peneliti lakukan pada bulan Agustus tahun 2022, menunjukkan beberapa fakta bahwa lembaga tersebut baru melakukan pergantian kepala madrasah lebih kurang sekitar 1,5 tahun terhitung dari pertengahan tahun 2021 lalu. Pada kepemimpinan kepala madrasah yang baru ini, terdapat perubahan kebijakan yang dilakukan termasuk perubahan organisasional yang meliputi perombakan struktur organisasi yang pada kepemimpinan sebelumnya beberapa jabatan yang dinilai cukup memiliki tugas yang berat lebih dilimpahkan kepada guru yang PNS yang sudah termasuk kategori lansia. Dari pernyataan narasumber yang peneliti jadikan sebagai sumber data di studi pendahuluan ini, tidak jarang terdapat guru yang mengeluh dengan jabatan yang ditugaskan, adanya hubungan yang kurang harmonis antar sesama guru, dan adanya persuku-sukuan dalam lapisan guru tersebut sehingga menyebabkan madrasah tersebut kehilangan eksistensinya pada masa itu. Maka, pada kepemimpinan kepala madrasah yang saat ini, ia berupaya untuk merubah beberapa kebijakan sebelumnya yang



© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

disinyalir cukup memberikan dampak yang kurang baik bagi kemajuan lembaga terutama eksistensinya serta tingkat produktivitas guru yang terganggu, salah satunya disebabkan karena pembagian tugas kerja dan jabatan yang tidak merata. Berdasarkan pernyataan tersebut, berikut beberapa gejala yang peneliti temukan antara lain:

1. Adanya guru yang tidak siap mengemban jabatan baru dalam perubahan struktur organisasi.
2. Adanya guru yang tidak aktif dalam kegiatan guru berprestasi.
3. Adanya guru yang tidak *upgrade* metode mengajar.
4. Adanya guru yang tidak melakukan penelitian ilmiah terkait pembelajaran (PTK)
5. Adanya guru yang tidak hadir tanpa memberikan keterangan ketidakhadiran.
6. Adanya hubungan yang tidak harmonis antar sesama guru dalam lingkungan kerja.
7. Adanya guru yang tidak tepat waktu mengumpulkan soal ujian.
8. Terdapat guru yang mengumpulkan penilaian hasil belajar siswa tidak tepat pada waktu yang telah ditentukan.<sup>29</sup>

Berdasarkan gejala-gejala tersebut penulis berasumsi bahwa adanya penurunan tingkat produktivitas kerja guru yang kemudian dilakukan upaya perubahan organisasional melalui kepemimpinan transformasional yang akan mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja guru. Dalam hal ini, pengukuran dilakukan dengan melihat persepsi guru mengenai kepemimpinan

<sup>29</sup> Hasil Wawancara dengan Andre dan Indra, *Guru Madrasah Aliyah Nurul Falah dan Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah*, Pada Hari Sabtu Tanggal 27 Agustus 2022, Pukul 11.20 WIB





2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

transformasional dan perubahan organisasional, bagaimana pengaruhnya terhadap produktivitas kerja guru. Untuk itu, perlu di uji melalui hipotesis dan mengkaji lebih lanjut dalam bentuk penelitian yang berjudul **PENGARUH PERSEPSI GURU TENTANG KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERUBAHAN ORGANISASIONAL KEPALA MADRASAH TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH SE-KECAMATAN PASIR PENYU KABUPATEN INDRAGIRI HULU.**

## 5. Penegasan Istilah

### 1. Persepsi

Persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan atau menginterpretasikan kesan-kesan melalui indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka.<sup>30</sup> Maka, persepsi merupakan pandangan, penilaian, hasil olahan pancaindera melalui proses pemikiran terhadap sebuah objek yang menghasilkan sebuah arti tertentu.

### 2. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap pengikutnya.<sup>31</sup> Maka, kepemimpinan

<sup>30</sup> Maropen Simbolon, "Persepsi dan Kepribadian", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 1, No. 1, Maret 2008, h. 2

<sup>31</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Op. Cit.*, h. 261







Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kompetensi diri, kualitas pekerjaan dan efisiensi yang dibandingkan antara hasil atau target yang ingin diperoleh dengan keseluruhan sumberdaya yang tersedia.<sup>33</sup> Maka untuk produktivitas kerja guru dimaknai sebagai pelaksanaan tugas-tugas mengajar maupun tugas-tugas lainnya selaras dengan profesinya yang dilakukan tidak hanya sekedar memenuhi tuntutan pekerjaan melainkan memiliki orientasi pekerjaan yang melebihi dari yang seharusnya dikerjakan.

## C. Permasalahan

### 1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, teridentifikasi masalah-masalah yang ada di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu, sebagai berikut:

- a. Pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasional kepala madrasah terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu sangat baik.
- b. Pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu.
- c. Efektivitas kepemimpinan transformasional madrasah dan perubahan organisasional dalam meningkatkan produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu sangat baik.

<sup>33</sup> Muh Aril Surya Ananda, 'Determinasi Produktivitas Kerja: Flexible Working Space, Transformasional Leadership Dan Organizational Culture (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)', *JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3.1 (2021), h. 338.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Dampak perubahan organisasional terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu cukup besar.
- e. Implementasi perubahan organisasional di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu.
- f. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu terdiri dari banyak factor.
- g. Optimalisasi produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu terdiri dari banyak factor.

## 2. Batasan Masalah

Menimbang dari keterbatasan kemampuan, waktu dan dana yang dimiliki oleh peneliti, maka untuk memudahkan penelitian dan menjelaskan persoalan secara lebih terperinci dan obyektif, peneliti membatasi masalah yang akan dilakukan pada Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasional Kepala Madrasah terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu.

## 3. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

- a. Apakah Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu?





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Apakah Persepsi Guru tentang Perubahan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Penyuh Kabupaten Indragiri Hulu?

c. Apakah Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Penyuh Kabupaten Indragiri Hulu?

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengkaji apakah Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Penyuh Kabupaten Indragiri Hulu.
- b. Untuk mengkaji apakah Persepsi Guru tentang Perubahan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Penyuh Kabupaten Indragiri Hulu.
- c. Untuk mengkaji apakah Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Penyuh Kabupaten Indragiri Hulu.





## 2. Manfaat Penelitian

### a. Teoretis

Untuk membuktikan secara empiris serta memberikan informasi mengenai pengaruh yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasional terhadap produktivitas kerja guru. Kemudian, hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan ilmu dan pengembangan ilmu terutama dalam bidang pendidikan yang menunjukkan pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasional dalam meningkatkan produktivitas kerja guru yang mampu menaikkan citra serta mutu lembaga pendidikan.

### b. Praktis

#### 1) Bagi Siswa

Memperoleh pembelajaran yang menyenangkan dan berkualitas, mampu melakukan dan mengikuti pembelajaran dengan semangat dan menyenangkan sesuai dengan minat dan bakatnya. Selain itu, siswa juga mampu bereksplorasi dan bergerak bebas melalui media-media yang menunjang keaktifan belajar siswa, sehingga siswa mampu berkarya dan memperoleh prestasi yang baik.

#### 2) Bagi Guru

Meningkatkan pemahaman kepada guru mengenai pentingnya meningkatkan dan menjaga produktivitas kerja guna mencapai tujuan pembelajaran dan meningkatkan mutu sekolah serta dapat menjadi peluang untuk melakukan pengembangan karir guru. Senantiasa

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

melakukan pengembangan ilmu dan teknologi, keterampilan dan implementasinya dalam segala aspek pekerjaan.

### 3) Bagi Sekolah

Memberikan pedoman untuk merencanakan pendidikan yang lebih berkualitas sehingga dapat menghasilkan *input* maupun *output* yang intelektual dan dapat bersaing di dunia luar. Terutama menciptakan guru professional yang memiliki tingkat produktivitas kerja yang tinggi hingga mampu mencetak generasi hebat berkualitas serta meningkatkan mutu dan eksistensi lembaga sekolah.

### 4) Bagi Perguruan Tinggi

Sebagai bahan bacaan yang nantinya dapat dijadikan rujukan untuk penelitian berikutnya. Kemudian menjadi pijakan untuk dapat dikembangkan hasil, isi, dan teori oleh peneliti-peneliti selanjutnya dengan menciptakan penemuan-penemuan baru.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## A. Konsep Teori

### 1. Produktivitas Kerja

#### a. Pengertian Produktivitas

Produktivitas berasal dari bahasa Inggris yaitu *product: result, outcome* yang berkembang menjadi kata *productive* yang artinya menghasilkan. Kemudian *productivity: having the ability to make or create: creative*. Kata *productivity* ini kemudian dalam Bahasa Indonesia menjadi produktivitas yang artinya kekuatan atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu. Filosofi dan spirit tentang produktivitas sudah ada sejak awal peradaban manusia karena makna produktivitas adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang.<sup>34</sup>

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif, suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai. Produktivitas kerja merupakan kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari suatu tenaga kerja, mesin, atau faktor-

---

Eli Fitrotul Arofah, *Op. Cit.*, h. 574



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

faktor produksi lainnya yang dihitung berdasarkan waktu rata-rata dari tenaga kerja tersebut dalam proses produksi.<sup>35</sup>

Menurut Salvatore, produktivitas kerja merupakan sikap dan perilaku tenaga kerja dalam perusahaan terhadap peraturan-peraturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan yang telah diwujudkan baik dalam bentuk tingkah laku maupun perbuatan dalam organisasi atau perusahaan. Konsep mengenai produktivitas ini berkaitan erat dengan efektifitas dan efisiensi. Efektivitas dan efisiensi yang tinggi akan dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi, jika efektivitas dan efisiensi rendah kemungkinan terjadi kesalahan pada manajemen. Jika efektivitas tinggi dan efisiensi rendah kemungkinan terjadi pemborosan. Dan jika efisiensi tinggi namun efektivitas rendah, artinya tidak tercapai sasaran atau terjadinya penyimpangan dari target yang sudah ditentukan. Proses peningkatan produktivitas kerja ini akan selalu di tingkatkan oleh pimpinan agar hasil dari pencapaian tersebut dapat di jadikan tangga dan koreksi untuk pencapaian di tingkat berikutnya.<sup>36</sup>

Selanjutnya, Handoko mengungkapkan bahwa produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (*output*) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (*input*).<sup>37</sup>

<sup>35</sup> Desilia Purnama Dewi and Harjoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. by Edi Junaedi, Unpam Press, I (Pamulang: UNPAM Press, 2019), h. 70

<sup>36</sup> Wiwik Ari Sandi, dkk, "Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, Perubahan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Implementasi *Intellectual Capital* Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Mercedes-Benz Authorized Dealer di Jakarta", *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4.2, h. 62

<sup>37</sup> Ade Sobariah Hasanah, 'Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum ( PDAM ) Kabupaten Majalengka', *Jurnal Insitutusi politeknik Ganesha Medan*, 3.1 (2020), h. 87





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kemudian ia juga mengartikan produktivitas sebagai kemampuan untuk mendapatkan keuntungan dari hasil dengan mengoptimalkan dan menggunakan fasilitas yang tersedia.<sup>38</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian produktivitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas merupakan usaha untuk melakukan dan menghasilkan barang/jasa dengan satuan waktu tertentu serta biaya yang telah ditentukan, dalam kata lain upaya menyelesaikan suatu target pekerjaan secara efektif dan efisien.

Sedangkan dalam konteks pendidikan, Produktivitas kerja guru dapat dilihat dari unjuk kerja guru dalam bidang tugasnya dan berbagai usaha untuk meningkatkan dan memperkaya kualitas akademik melalui berbagai kegiatan formal ataupun informal yang di selenggarakan oleh Lembaga maupun usaha pribadi.<sup>39</sup> Produktivitas kerja guru diartikan sebagai potensi atau daya yang dihasilkan oleh individu/guru yang digunakan secara maksimal untuk mencapai keluaran (*output*) yang lebih aktif, kreatif, dan inovatif dan menghasilkan keuntungan juga kebermanfaatan. Guru yang produktif adalah guru yang senantiasa mengembangkan dan meningkatkan potensi dirinya terutama pada bidang keahliannya agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik pada peserta didik dari waktu ke waktu. Ia juga berusaha secara optimal untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah

<sup>38</sup> Sri Wahyu Hana Setyanti, Sudarsih, and Dela Audiva, 'Pengaruh Keterampilan, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan', *Jurnal Ekombis*, 10.14 (2022), h. 19

<sup>39</sup> Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Jakarta: Pranamedia Group, 2016), h. 09



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ditetapkan oleh sekolah. Guru juga dikatakan produktif ketika segala kompetensi yang dimiliki diupayakan kepada proses membentuk peserta didik yang lebih baik sesuai dengan standar kompetensi lulusan yang diharapkan.<sup>40</sup>

Secara terminology produktivitas juga erat kaitannya dengan bekerja. Karena melakukan aktivitas atau kegiatan yang berujung kepada pencapaian hasil berdasarkan apa yang sudah dilakukan, melaksanakan segala kegiatan yang tidak hanya sebatas tugas wajib melainkan juga melakukan segala aktivitas yang meningkatkan kualitas diri secara efektif dan efisien.

#### **b. Factor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai di sebuah organisasi, perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Anoraga mengungkapkan terdapat 10 faktor yang sangat diinginkan oleh para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan yang menarik



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 2) Upah yang baik
- 3) Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan
- 4) Etos kerja
- 5) Lingkungan atau sarana kerja yang baik
- 6) Promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan
- 7) Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi
- 8) Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi
- 9) Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja
- 10) Disiplin kerja yang keras.<sup>41</sup>

Sedangkan menurut Simanjuntak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai dapat digolongkan pada dua kelompok, *pertama* menyangkut kualitas dan kemampuan fisik pegawai yang meliputi tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik pegawai. *Kedua*, sarana pendukung yang meliputi lingkungan kerja berupa produksi, sarana dan peralatan produksi, tingkat keselamatan, dan kesejahteraan kerja. *Ketiga*, kesejahteraan karyawan yang meliputi manajemen dan hubungan industri.<sup>42</sup>

Menurut Tiffin dan Cormick ada dua faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja yaitu faktor dari dalam individu dan faktor dari luar individu. Faktor dari dalam individu yaitu umur, temperamen,

<sup>41</sup> Pandji Anoraga, *Psikologi Industri dan Sosial*, (Jakarta: PT. Dunia Gaya, 2005), h. 56-

<sup>42</sup> Payaman J. Simanjuntak, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1985), h. 30



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

keadaan fisik, tingkat kelelahan dan disiplin kerja serta motivasi. Sedangkan factor dari luar individu yaitu kondisi fisik, suasana penerangan, waktu istirahat, lama bekerja, upah, bentuk organisasi dan lingkungan sosial serta keluarga.<sup>43</sup>

Adapun dalam konteks pendidikan, factor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru adalah sebagai berikut:<sup>44</sup>

#### 1) Kompetensi

Permendiknas No 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru menyebutkan ada 4 kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Kompetensi–kompetensi itu dikelompokkan menjadi 3 kegiatan yaitu pengelolaan pembelajaran, pengembangan profesi dan penguasaan akademik. Kompetensi adalah kombinasi kecakapan (*skills*), kemampuan (*abilities*), dan pengetahuan (*knowledge*) yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu tugas spesifik.<sup>45</sup>

#### 2) Sikap Mental Berupa Motivasi

Motivasi memberikan pengaruh yang sangat besar pada produktivitas kerja individu dalam sebuah organisasi. Karena motivasi

Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), h. 190

Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Praktis Membangun dan Mengolah Administrasi Sekolah*, (Yogyakarta: Diva Press, 2011), h. 95

*Ibid.*, h. 95



di sini memberikan stimulus pada setiap individu untuk menunjukkan peran masing-masing untuk kemajuan organisasi.<sup>46</sup>

### 3) Pendidikan

Umumnya, orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan terhadap arti penting produktivitas. Pendidikan di sini dapat berarti pendidikan formal maupun nonformal. Tingginya kesadaran terhadap pentingnya produktivitas akan mendorong guru yang bersangkutan tidak produktif.

### 4) Keterampilan

Semakin terampil tenaga pendidik dan kependidikan, ia akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas dengan baik. Guru akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (*ability*) dan pengalaman yang memadai.

### 5) Manajemen

Manajemen bermakna hal-hal yang berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola dan memimpin sekaligus mengendalikan tenaga kependidikan. Manajemen yang tepat akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi, sehingga mendorong guru untuk bertindak produktif.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

<sup>46</sup> Chusnul Chotimah, Muhammad Fathurrohman, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 20114), h. 440



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

#### 6) Hubungan Professional

Mampu menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif, sehingga produktivitas dapat meningkat. Menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis, sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas. Dan meningkatkan harkat dan martabat tenaga kependidikan. sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas sekolah.<sup>47</sup>

#### 7) Penguasaan Teknologi

Teknologi yang dipakai secara tepat akan mempercepat penyelesaian proses pendidikan, menghasilkan jumlah lulusan yang berkualitas, serta memperkecil pemborosan.

#### 8) Kesempatan Berprestasi

Kesempatan berprestasi dapat menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki dalam meningkatkan produktivitas kerja.

#### 9) *Reward dan Punishment*

*Reward* atau yang sering disebut dengan kompensasi merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. *Reward* yang diberikan kepada seorang karyawan secara umum dibagi dalam 3 pilihan, yaitu:

<sup>47</sup>Eli Fitrotul Arofah, *Op. Cit.*, h. 581

- a) *Reward* dalam bentuk finansial tunai, yakni diterima langsung oleh karyawan seperti gaji, bonus, uang lembur, dan lain-lain
- b) *Reward* dalam bentuk finansial tunjangan, diterima dalam bentuk tanggungan biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, pengisian pulsa telpon, dan lainnya.
- c) *Reward* dalam bentuk non finansial, diterima berupa kenyamanan bekerja dengan suasana kantor yang sesuai harapan seperti ruangan ber AC, komputer lengkap, toilet yang bersih, dan lain-lain.<sup>48</sup>

Sedangkan *punishment* adalah sanksi yang diterima karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan.<sup>49</sup>

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru ialah kompetensi, motivasi, pendidikan, keterampilan, aturan/sistem dalam organisasi, hubungan baik, mahir teknologi, peluang berprestasi, serta *reward*.

### c. Indikator/Pengukuran Produktivitas Kerja

Menurut Henry Simamora faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Kuantitas kerja, yaitu suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan.

<sup>48</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Aplikasi*, (Bandung, Alfabeta, 2017), h. 64-65  
<sup>49</sup> *Ibid.*, h. 68





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 2) Kualitas kerja, yaitu sebuah standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
- 3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan diawal waktu sampai menjadi *output*.<sup>50</sup>

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda. *Pertama*, perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya. *Kedua*, perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti ini menunjukkan pencapaian relatif. *Ketiga*, perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.<sup>51</sup>

Sedangkan indikator produktivitas kerja dalam konteks sumber daya manusia pendidikan, sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19

<sup>50</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPN, 2004), h. 612

<sup>51</sup> Eli Fitrotul Arofah, *Op. Cit.*, h. 583





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74

Tahun 2008 tentang guru, pasal 1 disebutkan bahwa “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”. Maka, Pengukuran dapat dilakukan melalui sub-sub berikut:

- 1) Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran, dengan indikator guru melakukan pengembangan kurikulum berupa silabus, program semester, program tahunan, RPP, rancangan penilaian, program tindak lanjut hasil penilaian berupa program remedial dan pengayaan dan pengembangan bahan ajar.
- 2) Prestasi Akademik, dengan indikator guru memiliki karya-karya dibidang akademik seperti buku, keikutsertaan dalam lomba kepala sekolah/guru berprestasi, bimbingan terhadap siswa untuk mengembangkan minat dan bakatnya baik dibidang akademik maupun non akademik.
- 3) Karya pengembangan profesi, yang mencakup indikator penulisan artikel, pembuatan dan penggunaan media, dan alat pembelajaran.
- 4) Keikutsertaan dalam forum ilmiah, dengan indikator keikutsertaan dalam workshop, pelatihan, pemakalah, dan peserta seminar.<sup>52</sup>



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Seorang guru dapat meningkatkan produktivitasnya jika didukung oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik secara internal maupun eksternal. Secara umum, Sedarmayanti mengemukakan ciri-ciri individu yang produktif, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Tindakannya konstruktif
- 2) Percaya diri
- 3) Mempunyai rasa tanggung jawab
- 4) Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya
- 5) Mempunyai pandangan ke depan
- 6) Mampu menyelesaikan persoalan
- 7) Dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah
- 8) Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan
- 9) Mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensinya<sup>53</sup>

Sutrisno juga mengungkapkan untuk mengukur suatu produktivitas kerja pegawai, indikator yang digunakan ialah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan

Kemampuan karyawan menjadi profesionalisme dalam bekerja. Karyawan dibekali keterampilan untuk menjadi daya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

- 2) Meningkatkan hasil yang dicapai

<sup>53</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. (Bandung: Mandar Maju, 2001), h. 11



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Bertekad meningkatkan hasil yang dicapai. Upaya ini berguna untuk meningkatkan produktivitas kerja perusahaan dan menambah kuantitas hasil dalam bekerja.

### 3) Semangat kerja

Berusaha untuk lebih baik dari kemarin dan meningkatkan kinerja. Semangat mampu membuat karyawan untuk mengevaluasi dari hari sebelumnya.

### 4) Pengembangan diri

Pengembangan diri senantiasa dilakukan untuk meningkatkan hasil kerja dengan kemampuan diri yang dimiliki. Melalui langkah pengembangan diri seorang karyawan akan menemukan tantangan dan harapan. Tantangan yang terjadi setiap karyawan akan membuat sebuah motivasi untuk bersaing secara sehat. Begitu harapan akan berdampak untuk memiliki keinginan seorang karyawan meningkatkan kemampuan.

### 5) Mutu

Berusaha meningkatkan mutu yang baik dan berkualitas dari yang sebelumnya. Meningkatkan mutu bermanfaat untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan dan pengaruhnya produktivitas perusahaan meningkat.

### 6) Efisiensi

Membandingkan sumber daya yang digunakan dengan apa yang dicapainya selama berlangsungnya proses kerja.<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Khairunisa Nur Baiti, Djumali, and Eny Kustiyah, 'Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau dari Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Saktakarta', *Jurnal Edunomika*, 04.01 (2020), h. 73



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan beberapa indikator produktivitas kerja yang diungkapkan oleh beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran produktivitas kerja guru memiliki beberapa indikator yang tidak hanya sebatas kepada urusan mengajar melainkan juga ditekankan kepada peningkatan kualitas diri berupa *update* keilmuan, menghasilkan karya, hingga kepada tepatnya sasaran yang dihasilkan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

## 2. Persepsi

### a. Pengertian Persepsi

Menurut Bimo Walgito, persepsi merupakan suatu proses pengorganisasian, penginterpretasian terhadap stimulus yang diterima oleh organisme atau individu sehingga menjadi sesuatu yang memiliki arti dan merupakan aktivitas yang integrated dalam diri individu. Sugihartono mengungkapkan bahwa persepsi adalah kemampuan otak dalam menerjemahkan stimulus atau proses untuk menerjemahkan stimulus yang masuk ke dalam alat indera manusia.<sup>55</sup> Selanjutnya Mulyana mengatakan bahwa persepsi adalah inti komunikasi, sedangkan penafsiran (interpretasi) adalah inti persepsi yang identik dengan penyandian balik (*decoding*) dalam proses komunikasi. Rakhmat juga menyatakan bahwa persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang didapatkan dengan menyimpulkan

---

Fitri Jayanti, Nanda Tika Arista, "Persepsi Mahasiswa Terhadap Pelayanan Perpustakaan Universitas Trujoyono Madura", *Kompetensi*, 12.2, h. 207





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

informasi dan menafsirkan pesan.<sup>56</sup> Persepsi juga berkenaan dengan cara pandang seseorang terhadap sebuah objek tertentu dengan cara yang bermacam-macam menggunakan alat indera yang dimiliki dan kemudian berusaha untuk menafsirkannya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka disimpulkan bahwa persepsi adalah pandangan, penilaian, hasil olahan pancaindera melalui proses pemikiran terhadap sebuah objek yang menghasilkan sebuah arti tertentu.

#### **b. Proses Persepsi**

Persepsi dapat terjadi karena melalui beberapa tahap, seperti yang dinyatakan oleh Walgito bahwa terdapat empat tahap terbentuknya persepsi diantaranya sebagai berikut:<sup>57</sup>

- 1) Tahap pertama, merupakan tahap yang dikenal dengan nama proses kealaman atau proses fisik, merupakan proses ditangkapnya suatu stimulus oleh alat indera manusia.
- 2) Tahap kedua, merupakan tahap yang dikenal dengan proses fisiologis, merupakan proses diteruskannya stimulus yang diterima oleh reseptor (alat indera) melalui saraf-saraf sensoris.
- 3) Tahap ketiga, merupakan tahap yang dikenal dengan nama proses psikologik, merupakan proses timbulnya kesadaran individu tentang stimulus yang diterima reseptor.

<sup>56</sup> Hadi Suprpto Arifin, dkk, "Analisis Faktor yang Mempengaruhi Persepsi Siswa Untirta Terhadap Keberadaan Perda Syariah di Kota Serang", *Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik*, 21.1, (2017)

<sup>57</sup> Bimo Walgito, *Pengantar Psikologi Umum*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2007), h. 71

- 4) Tahap ke empat, merupakan hasil yang diperoleh dari proses persepsi yaitu berupa tanggapan dan perilaku.

Berdasarkan tahapan di atas, dilihat bahwa persepsi tidak muncul begitu saja melainkan hadir dengan melalui beberapa proses. Diawali dari adanya rangsangan atau stimulus yang ditangkap oleh alat indera kemudian masuk ke syaraf sensory di otak. Selanjutnya terjadi proses penerimaan rangsangan tersebut yang pada akhirnya menghasilkan tafsiran atau makna baru.

### 3. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

#### a. Konsep dan Teori Munculnya Pemimpin

Menurut Jerald Greenberg, pemimpin merupakan seorang individu dalam kelompok atau organisasi yang memiliki pengaruh paling besar atas orang lain atau orang yang benar-benar memiliki pengaruh paling besar atas kelompok.<sup>58</sup>

Fiedler mengungkapkan, “*Leader as the individual in the group given the task of directing and coordinating task relevant group activities.*” Pemimpin merupakan anggota kelompok yang mempunyai kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kinerja guna untuk mencapai tujuan.<sup>59</sup>

Imam Gunawan menyatakan terdapat tiga teori munculnya pemimpin, *pertama* teori genetik yang menyatakan bahwa pemimpin itu



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta dilindungi UIN Suska Riau  
 State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dilahirkan, sehingga pemimpin itu ada karena ia adalah keturunan dari pemimpin juga (pemimpin terdahulu). Teori genetik ini mengasumsikan pemimpin itu tidak dapat diciptakan atau dibentuk.<sup>60</sup>

*Kedua*, teori sosial yang merupakan antitesa dari teori genetik, menyatakan bahwa pemimpin itu diciptakan atau pemimpin itu dapat dibentuk. Seseorang akan menjadi pemimpin jika ia memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam berinteraksi dan mempengaruhi orang lain. Artinya, pemimpin menurut teori sosial dapat dipelajari dan dibentuk dalam diri seseorang. *Ketiga*, teori ekologis yang merupakan teori yang moderat karena perpaduan dari kedua teori. Teori ekologis menyatakan bahwa pemimpin itu bisa dilahirkan dan juga memerlukan pengetahuan serta pengalaman sehingga pemimpin itu juga diciptakan dan dibentuk.<sup>61</sup>

Maka dapat disimpulkan bahwa, seorang pemimpin dapat menjadi pemimpin bukan hanya karena ia berasal dari keturunan pemimpin ataupun sifat-sifat kepemimpinan yang dibawa sejak lahir, namun pemimpin itu dibentuk, dipelajari, dan tumbuh sesuai dengan keadaan sosial dan budaya yang ada disekitarnya, sehingga menuntut adanya perubahan dan perkembangan dalam sifat-sifat, kemampuan, dan gaya kepemimpinan yang diperlukan.

Pemimpin dijadikan sebagai suatu ikon yang menunjukkan identitas dalam sebuah organisasi. Kejelasan suatu organisasi tidak akan

<sup>60</sup> Djum Djum Noor Benty dan Imam Gunawan, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 538  
<sup>61</sup> *Ibid.*, h. 538





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terlihat tanpa adanya seorang pemimpin dan bahkan tidak akan tercipta organisasi itu tanpa seorang pemimpin. Organisasi yang baik mempunyai seorang pemimpin yang berlandaskan kepada nilai-nilai moral, budaya, keteladanan yang selaras dengan aturan, kesepakatan, kemampuan, gaya, pendekatan dan perilaku kepemimpinan.<sup>62</sup>

### **b. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Ivancevich, kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Ia juga mengatakan bahwa kepemimpinan menggunakan pengaruh dalam pengaturan atau situasi organisasi, menghasilkan efek yang bermakna dan memiliki dampak langsung pada pencapaian tujuan yang menantang.<sup>63</sup> Hal serupa juga dikemukakan oleh Jerald Greenberg bahwa kepemimpinan adalah proses di mana satu individu mempengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian kelompok atau tujuan organisasi yang ditentukan. Tambahnya lagi, kepemimpinan adalah proses yang melibatkan pengaruh di mana seorang pemimpin mengubah tindakan atau sikap beberapa anggota kelompok atau bawahannya. Dengan catatan bahwa kepemimpinan menggunakan teknik pengaruh yang tanpa paksaan.<sup>64</sup> Sedangkan menurut Tiedler, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok untuk menentukan tujuan dan bagaimana bisa mencapainya.<sup>65</sup>

Jaja Jahari and Rusdiana, *Op. Cit.*, h. 20

John M. Ivancevich, dkk, *Op. Cit.*, h. 435

*Ibid.*, h. 477

Djum Djum Noor Benty dan Imam Guawan, *Op. Cit.*, h, 541





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hal senada diperjelas dalam definisi menurut Gary dan Yukl, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Definisi tersebut dimaksudkan tidak hanya sebatas memberikan upaya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi kelompok atau organisasi pada masa sekarang, akan tetapi juga mempersiapkan anggota organisasi untuk menghadapi masa depan.<sup>66</sup> Artinya kepemimpinan memberikan atau menggunakan pengaruh dalam pengaturan atau situasi organisasi, yang kemudian memberikan efek yang bermakna dan memiliki dampak langsung kepada pencapaian tujuan organisasi.<sup>67</sup>

Makna kepemimpinan oleh Kadarusman diidentifikasi menjadi tiga bagian, yaitu:

- 1) *Self Leadership*, merupakan kepemimpinan yang diimplementasikan pada diri sendiri, mengarahkan dan mempengaruhi diri agar dapat mencapai tujuan hidup.
- 2) *Team Leadership*, yakni kepemimpinan kelompok atau memimpin orang lain atau tim dengan *team leader* sebagai istilah untuk pemimpinnya. Team leader begitu mengerti akan tanggung jawab dalam kepemimpinannya berupa tuntutan dan konsekuensi, memahami keadaan bawahannya, berkomitmen memberikan ruang

<sup>66</sup> *Ibid.*, h. 51

<sup>67</sup> Jerald Greenberg, *Op. Cit.*, h. 479

eksplor kepada bawahan untuk meningkatkan kapasitas bawahan hingga memperoleh prestasi yang tinggi.

3) *Organizational Leadership*, artinya kepemimpinan organisasi. Pemimpin yang berada pada ranah organisasi, memimpin sebuah organisasi dapat menyadari akan sirkulasi bisnis perusahaan yang ia pimpin, menciptakan visi dan misi serta pengembangan bisnisnya, berkomitmen mengarahkan bisnis yang dipimpin membawa keberkahan untuk komunitas local, nasional dan internasional.<sup>68</sup>

Adapun Sutisna mencetuskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok dalam upaya ke arah pencapaian tujuan pada situasi tertentu. Sedangkan Supardi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (jika dibutuhkan), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.<sup>69</sup>

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu usaha, proses yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk menggerakkan, mengarahkan, menumbuhkan semangat para pengikutnya sesuai



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Jaja Jahari and Rusdiana, *Op. Cit.*, h.22

E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009),

h. 107-108

dengan kedudukan fungsional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### c. Urgensi Kepemimpinan

Beberapa penjelasan mengenai kepemimpinan beranggapan bahwa pemimpin dibutuhkan disetiap situasi dan kondisi. Namun, terdapat pula penelitian yang menyebutkan bahwa ada hal yang dapat menggantikan kepemimpinan atau pengaruh pemimpin itu sendiri yang disebut sebagai penetralisir kepemimpinan, artinya sesuatu yang menjadikan kepemimpinan tidak memungkinkan untuk melakukan perbedaan terhadap para bawahan. Maksudnya, tidak ada perbedaan kepemimpinan dan bawahannya karena suatu hal, misalnya para pemimpin terlihat kurang berpengaruh jika berada dalam keadaan seperti berikut:

- 1) Bawahan mereka memiliki tingkat pelatihan dan pengalaman yang tinggi serta independen dan profesional.
- 2) Tugas bawahan bersifat rutin, jelas, dan memotivasi secara intrinsik.
- 3) Organisasinya formal dan kaku, bawahan berada dalam tim yang kompak, dan ada jarak khusus antara atasan dan bawahan.<sup>70</sup>

Dalam situasi lain terdapat pula hal-hal yang menyebabkan efek dari kepemimpinan terhadap kinerja begitu sederhana yakni, *pertama* mereka yang terpilih sebagai pemimpin memiliki latar belakang, pengalaman, dan kualifikasi yang sama. Artinya kesamaan antar individu

---

John M. Ivancevich, *Op. Cit.*, h. 404





yang dipilih mengurangi rentang karakteristik yang ditunjukkan oleh para pemimpin. *Kedua*, para pemimpin bahkan di tingkat tertinggi tidak memiliki kendali sepihak atas sumber daya. Dalam hal ini membuat keputusan besar memerlukan persetujuan, tinjauan, dan penggunaan modifikasi yang disarankan oleh orang lain. *Ketiga*, ada banyak faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh seorang pemimpin. Seperti pasar tenaga kerja, faktor lingkungan, dan kebijakan yang seringkali berada di luar kendali langsung seorang pemimpin.<sup>71</sup>

Dari sekian banyak studi yang dilakukan oleh para ilmuwan, selama 20 tahun kemudian baru ditemukan bahwa seorang pemimpin lahir dari timnya sendiri, seperti pemikiran Manz dan Sims yang mengungkapkan adanya konsep yang beragam yaitu tim yang mengelola sendiri, tim pemberdayaan, dan kelompok kerja otonom. Tim yang dijelaskan oleh Manz dan Sims tidak memiliki seorang bos, tetapi mereka memiliki pemimpin, karena “tidak ada tim yang sukses tanpa adanya kepemimpinan” dan individu yang memimpin orang lain sama halnya dengan memimpin dirinya sendiri kepada tingkat kinerja yang lebih tinggi. Pemimpin terkadang muncul atau terkadang ditunjuk. Mereka bisa disebut sebagai koordinator, fasilitator, atau pelatih. Mereka memberikan pengaruh berdasarkan posisi yang ia duduki atau keahlian yang diterima oleh anggota tim lainnya.<sup>72</sup>

---

*Ibid.*, h. 405

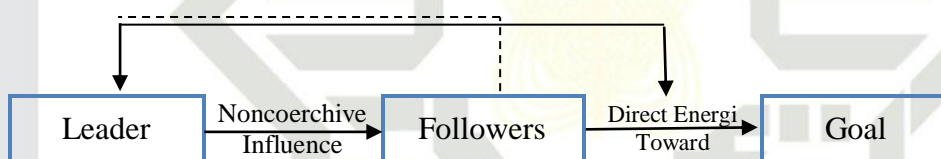
*Ibid.*, h. 406





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Jerald Greenberg menyatakan sebagian besar kepemimpinan memiliki perasaan positif antara pemimpin dan bawahan. Bawahan cenderung mengikuti pemimpin karena mereka menghormati, menyukai, atau mengagumi mereka, bukan hanya karena mereka memegang posisi otoritas formal. Hal ini merupakan pengaruh dari kepemimpinan yang dijadikan sebagai tombak untuk membawa kepada penerapan tujuan kelompok atau organisasi yang ditentukan dengan jelas. Dengan kata lain, para pemimpin fokus pada perubahan tindakan atau sikap bawahan mereka yang terkait dengan hasil tertentu. Maka, pengaruh kepemimpinan itu dijadikan sebagai tujuan.<sup>73</sup> Berikut ilustrasi mengenai proses dan pengaruh kepemimpinan:



**Gambar 2.1.** Proses Kepemimpinan

Selaku penentu arah, pengembangan dan perwujudan visi harus dilakukan oleh pemimpin dengan memberikan kepada setiap bawahan dalam proses pencapaian visi tersebut. Dalam perannya sebagai agen perubahan, pemimpin hendaklah memiliki kemampuan untuk mengantisipasi dunia luar, menilai implikasi, menciptakan perasaan akan pentingnya prioritas perubahan dengan visi untuk pelaksanaan dan pemberdayaan bawahan menuju perubahan. Frigon menjelaskan kepemimpinan berkenaan dengan visi, menyusun, menyampaikan dan

Jerald Greenberg., *Op. Cit.*, h. 477-478



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau  
 State Islamic University of Sultan Syarif Qasim Riau

melembagakan visi sehingga bawahan dapat bekerja untuk visi. Hal tersebut dilakukan dengan memberikan tantangan, semangat, kebolehan, memberdayakan dan menjadi teladan dalam tim kerja atau bawahannya.<sup>74</sup>

Dalam menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin tentunya perlu dilaksanakan dengan optimal agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Seperti yang dinyatakan oleh Sutrisna bahwa pemimpin dan kepemimpinannya mempunyai peran yang dominan, krusial, dan kritikal dalam usaha peningkatan prestasi kerja pada level individu, kelompok dan organisasi.<sup>75</sup>

#### d. Gaya Kepemimpinan

Gaya (*style*) yang dibawakan oleh seorang pemimpin diistilahkan sebagai gambaran tentang bagaimana pemimpin itu bertindak, bukan tentang siapa pemimpin tersebut.<sup>76</sup> Thoha menyatakan bahwa kepemimpinan berkenaan dengan norma perilaku (*behavior*) yang dipakai oleh seseorang ketika akan mempengaruhi perilaku orang lain yang ia cermati.<sup>77</sup> Pada konsep ini, upaya menyesuaikan persepsi antara yang mempengaruhi perilaku dan yang akan dipengaruhi menjadi kedudukan yang penting. Karena gaya kepemimpinan disebut sebagai bentuk perilaku seorang pemimpin dengan keunikan tersendiri ketika

<sup>74</sup> Syafaruddin and Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Citapustaka Media, 2015), h, 60.

<sup>75</sup> Sukarman Purba and others, *Kepemimpinan Pendidikan*, ed. by Abdul Karim and Janner Simarmata, 1st edn (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), h. 7.

<sup>76</sup> Samsu, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, ed. by Rusmini, Cet. II, (Jambi: CV. Dianora Kreatif, 2022), h. 79

<sup>77</sup> Abdul Rahmat and Syaiful Kadir, *Kepemimpinan Pendidikan Dan Budaya Mutu*, (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), h. 31



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mempengaruhi bawahannya, putusan yang diambil pemimpin untuk dilaksanakan, tindakan yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anggota organisasi sehingga membentuk gaya kepemimpinan.<sup>78</sup>

Gaya adalah *stereotype* dari bagaimana seorang pemimpin melakukan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. Djoko Purwanto mendefinisikan gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien.<sup>79</sup>

Pada dasarnya, penerapan gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan terikat pada tingkat kematangan atau kedewasaan *employee* dan tujuan yang akan dicapai. Disebabkan karena perbedaan tingkat kemampuan, kebutuhan dan kepribadian yang dimiliki oleh setiap bawahan dan kedudukannya sebagai unsur penting dalam proses pencapaian tujuan.<sup>80</sup>

Senada dengan yang diungkapkan oleh Hersey dan Blanchard bahwa gaya kepemimpinan yang efektif itu memiliki varian selaras dengan kematangan bawahannya. Menurutnya, kematangan atau kedewasaan itu tidak hanya berupa usia maupun stabilitas emosional,

2001), h. 2

Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada,

Samsu, *Op. Cit.*, h. 80

Rahmat and Kadir, *Op. Cit.*, h. 31





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

akan tetapi keinginan untuk berprestasi, bersedia menerima tanggung jawab, dan memiliki kemampuan juga pengalaman yang berkaitan dengan tugas.<sup>81</sup>

Gaya kepemimpinan menjadi sangat penting dalam menciptakan organisasi yang berkesan. Dengan gaya kepemimpinan yang berkesan pula, seorang pemimpin dapat membertahankan bawahan untuk bekerja dengan prestasi kerja yang tinggi yang ditandai dengan produktivitas kerja, kualitas kerja, inisiatif, kemampuan bekerja dalam tim dan kemampuannya untuk menyelesaikan masalah dengan berkualitas karena didukung oleh pemimpin yang berkesan pula.<sup>82</sup> Seperti halnya yang dijelaskan oleh Gibson bahwa perilaku pemimpin mempunyai pengaruh atas kinerja dan kepuasan kerja anggota. Kinerja dan kepuasan kerja merupakan hasil dari variasi gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Sikap positif seseorang yang terbangun terhadap objek yang merupakan alat dalam kepuasan kebutuhan. Hal ini menjadi alasan pentingnya pengembangan hubungan bawahan dengan pimpinan.<sup>83</sup>

#### e. Karakteristik Kepemimpinan

Beberapa definisi kepemimpinan didasarkan pada karakteristik pemimpin, beberapa pada perilaku pemimpin, yang lain lagi pada hasil atau hasil akhir. Dan setiap individu jelas memiliki karakteristik yang sangat menarik bagi orang lain sehingga mereka dianggap sebagai

Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 123.

Samsu, *Op. Cit.*, h. 81

Syafaruddin and Asrul, *Op. Cit.*, h. 64-65





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pemimpin. Karakteristik kepemimpinan disebut sebagai ciri atau sifat yang dimiliki oleh setiap pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.<sup>84</sup> Berikut akan dikemukakan karakteristik kepemimpinan antara lain:

- 1) Fleksibilitas, yakni mengacu kepada kemampuan untuk mengenali tindakan apa yang diperlukan dalam situasi tertentu dan kemudian bertindak sesuai dengan kondisi tersebut. Bukti menunjukkan bahwa pemimpin yang paling efektif tidak cenderung berperilaku dengan cara yang sama sepanjang waktu, melainkan menjadi adaptif yaitu menyesuaikan gaya mereka dengan kebutuhan pengikut dan tuntutan situasi yang mereka hadapi.
- 2) Fokus pada moralitas, yakni pemimpin yang sukses pada kenyataannya sangat menekankan pada etika dan moralitas. Hal ini sesuai dengan apa yang disebut sebagai kepemimpinan otentik. Pemimpin otentik adalah individu yang sangat bermoral yang percaya diri, penuh harapan, optimis, dan tangguh, dan yang sangat sadar akan konteks di mana mereka beroperasi. Orang-orang yang dicirikan dengan hal ini cenderung memiliki sikap yang sangat positif, perspektif yang sesuai dengan nilai moral dan perilaku etis.
- 3) Memiliki kecerdasan yang *domain multiple*, yakni para pemimpin harus pintar dalam berbagai cara. Dengan kata lain, mereka harus menunjukkan apa yang dikenal sebagai ranah kecerdasan ganda.

<sup>84</sup>Purba and others, *Op. Cit.*, h. 11

Secara khusus, para pemimpin harus cerdas dalam tiga cara khusus yaitu kecerdasan kognitif, kecerdasan emosional, dan kecerdasan ketiga yang juga sangat penting untuk dimiliki para pemimpin terutama pada saat ini yang dikenal sebagai kecerdasan budaya. Hal ini dikarenakan budaya nasional kemungkinan akan memengaruhi cara orang merespons hal-hal yang dikatakan dan dilakukan oleh para pemimpin, maka penting bagi para pemimpin untuk mengenal aturan budaya negara di tempat mereka bekerja.<sup>85</sup>

#### f. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kajian perilaku organisasi. Komang Ardana dan Ni Wayan Mujiati menyatakan bahwa terdapat faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan dalam sebuah organisasi, diantaranya ialah sebagai berikut:

- 1) Kepribadian pemimpin. Setiap individu memiliki karakter pribadi yang berbeda-beda, begitupun halnya seorang pemimpin. Namun, karakter pribadi yang dominan pada seorang pemimpin adalah intelegensi. Karena pada umumnya, yang menjadi pemimpin tentu memiliki taraf intelegensi yang lebih tinggi dari yang dipimpin.
- 2) Kelompok yang dipimpin. Jika kepemimpinan merupakan usaha untuk mempengaruhi, maka tentu saja harus ada orang-orang yang dipengaruhi dengan menggunakan karakter kepribadian yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan dalam organisasi.

<sup>85</sup>Jerald Greenberg, *Op. Cit.*, h. 481



3) Situasi. Pemimpin akan sangat dibutuhkan dalam setiap situasi tertentu dalam organisasinya. Dan pada setiap situasi tersebut membutuhkan kemampuan kepemimpinan yang tepat dalam menghadapi situasi yang dialami.<sup>86</sup>

### g. Kepemimpinan yang Efektif

Warren Bennis telah mengabdikan puluhan tahun untuk meneliti masalah kepemimpinan dan menyimpulkan bahwa hampir semua pemimpin kelompok yang efektif memiliki empat karakteristik, antara lain sebagai berikut:

- 1) Mereka memberikan arahan dan makna kepada orang-orang yang mereka pimpin. Ini berarti mereka mengingatkan orang apa yang penting dan mengapa apa yang mereka lakukan membuat perbedaan penting.
- 2) Mereka menghasilkan kepercayaan.
- 3) Mereka menyukai tindakan dan pengambilan risiko. Artinya, mereka proaktif dan bersedia mengambil risiko gagal untuk berhasil.
- 4) Mereka adalah pemberi harapan.

Dalam cara yang nyata dan simbolis mereka memperkuat gagasan bahwa kesuksesan akan dicapai. Beberapa individu jelas memiliki karakteristik yang sangat menarik bagi orang lain sehingga mereka dianggap sebagai pemimpin.<sup>87</sup>

---

M. Sahabuddin, 'Kepemimpinan Pendidikan Perspektif Manajemen Pendidikan', *Educational Journal: General and Specific Research*, 2.1 (2022), h. 107  
John M. Ivancevich, *Op. Cit.*, h. 435

## h. Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformatif berasal dari kata kepemimpinan (*leadership*) dan transformatif (*transformational*) yang berarti upaya mempengaruhi anggota serta membawa perubahan positif dari masa sebelumnya.<sup>88</sup> Kepemimpinan transformasional sering disebut sebagai pemimpin yang merumuskan visi dan menciptakan lingkungan yang dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi lebih dari harapan.<sup>89</sup> Aan dan Cepi mengungkapkan kepemimpinan transformasional identik dengan inovasi dan survival (kemampuan bertahan). Sehingga, secara humanis akan memberikan perubahan dan adaptif terhadap perkembangan zaman.<sup>90</sup>

James McGregor Burns telah mempengaruhi teori kepemimpinan transformasional dengan kuat yang dimunculkan dari hasil penelitiannya yang berjudul *Leadership* pada tahun 1978. Sebelumnya istilah kepemimpinan transformasional dicetuskan pertama kali oleh Downton pada tahun 1973.<sup>91</sup> Kepemimpinan transformasional menghadirkan nilai moral bawahan dalam sebuah usaha untuk memunculkan kesadaran mengenai masalah etika dan menggerakkan energy mereka juga sumberdaya untuk mereformasi lembaga.<sup>92</sup>

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), h. 93

Jahari and Rusdiana, *Op. Cit.*, h. 339

Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 77

Ghani Abdullah, dkk, *Gaya-Gaya Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Selangor: PTS Professional Publishing Ltd.Bhd, 2010), h. 204.

Syafaruddin and Asrul, *Op. Cit.*, h. 68



Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan pendidikan transformasional memfokuskan kajiannya pada peran pemimpin yang memiliki sumbangan (*impact*) lain terhadap lembaga pendidikan. Selaras dengan Burns, Bernad Bass juga menyatakan bahwa konsep kepemimpinan transformasional memiliki dua jenis tingkah laku kepemimpinan, yaitu transaksional dan transformasional. Pemimpin transaksional ialah menentukan apa yang diinginkan dan dilakukan oleh staf atau bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini menyebabkan staf atau bawahan percaya diri dalam mencapai tujuan dengan usaha dan *reward*. Berbeda halnya dengan pemimpin transformasional yang memotivasi bawahan untuk bekerja lebih dari yang diharapkan.<sup>93</sup>

Starrat berpandangan bahwa kepemimpinan transformasional menyatukan (*incorporates*) elemen pembangunan visi yang penting (*the crucial element of vision building*) dan visi berbagi (*vision sharing*) ke dalam bagian kerja tim. Burns juga mengomentari pentingnya kepemimpinan transformasional karena gaya kepemimpinan ini menempatkan pentingnya hasil dan proses (*it placed the emphasis on outcomes as well as processes*).<sup>94</sup>

Kepemimpinan transformasional yang diterangkan oleh Bass diartikan sebagai sebuah kondisi dimana para pengikut dari pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kesetiaan, kekaguman dan



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Samsu, *Op. Cit.*, h. 180-181

*Ibid.*, h. 181



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

hormat terhadap pemimpin tersebut dan termotivasi untuk menghasilkan prestasi lebih dari yang awalnya diharapkan. Pemimpin transformasional merubah dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil dari suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.<sup>95</sup>

Robbins dan Judge juga mengutarakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan stimulasi dan pertimbangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma.<sup>96</sup> Dasar asumsi mengenai kepemimpinan transformasional diantaranya pemimpin akan diikuti oleh orang lain jika dapat menginspirasi mereka, visioner, serta bijak dan menularkan energi positif untuk mencapai suatu tujuan. Sehingga, bagi bawahan dalam kepemimpinan transformasional akan menjadikan mereka kaya akan pengalaman berharga bersama pemimpinnya, karena senantiasa diberikan semangat dan energi positif dari pimpinannya.<sup>97</sup>

Kepemimpinan yang bersikap elegan, dinamis, namun selalu menampilkan semangat serta *transfer of Energy* positif kepada bawahannya menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai

<sup>95</sup> Gary A Yukl, *Leadership in Organizations 8 Edition*, (New England: Pearson, 2013), h. 313.

<sup>96</sup> Delphinia Proborini Pangestu dan Roy Setiawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan", AGORA Vol. 4, No. 2, (2016), h. 7.

<sup>97</sup> Ara dan Imam, *Op. Cit.*, h. 94-95



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

paradigma baru kepemimpinan. Selaras dengan yang diterangkan oleh Ara dan Machali bahwa kepemimpinan transformasional merupakan paradigma baru kepemimpinan (*new leadership paradigm*) yang dipandang tepat guna untuk menggerakkan (*me-manage*) pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia terutama pada situasi lingkungan yang bersifat transisional.<sup>98</sup>

#### i. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Aviola dengan konsep 4 I berupa *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.<sup>99</sup> Bahar dan Muhith menyebut pengembangan dimensional kepemimpinan transformasional sebagai komponen yang terdiri dari lima faktor, diantaranya atribut yang ideal, perilaku yang ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan konsiderasi yang diindividualisasikan.<sup>100</sup> Kedua pendapat tersebut pada intinya dapat dipahami bahwa dimensi kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi, akan tetapi Bahar dan Muhith mengkategorikannya menjadi lima komponen yang memecah *idealized influence* menjadi dua kajian yaitu atribut-atribut yang ideal dan perilaku yang ideal. Adapun makna dimensi kepemimpinan transformasional tersebut dikembangkan secara rinci oleh Muhammad Shaleh Assingkily sebagai berikut:

<sup>98</sup> *Ibid.*, h. 93

<sup>99</sup> Jahari and Rusdiana, *Op. Cit.*, h. 340

<sup>100</sup> Bahar Agus dan Abd. Muhith Setiawan, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 150.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 1) *Idealized Influence* (Karisma atau Pengaruh Ideal). Dimensi ini, pemimpin mempunyai kharisma atau pengaruh ideal, pimpinan dipandang oleh bawahan sebagai sosok teladan, uswah, dan figur yang dipandang mampu memberikan kebijakan terbaik bagi yang dipimpinnya.
- 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional). Pada dimensi ini, pemimpin menginspirasi dan mendukung anggota untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan madrasah secara khusus dan tujuan seluruh komponen madrasah secara umum, dengan slogan ‘bersama, kita bisa capai lebih banyak’
- 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual). Pemimpin senantiasa memberikan keluasan kesempatan kepada anggotanya untuk berkreasi dan berpikir kritis bagi kemajuan lembaganya.
- 4) *Individual Consideration*. Pemimpin secara individu dipercayai bawahan sebagai tempat berkonsultasi atas polemik pengajaran, bahkan ia dapat bertindak sebagai pelatih para guru dan menasihati mereka guna menunjang proses pendidikan yang lebih baik.<sup>101</sup>

Berdasarkan empat penjelasan dimensi kepemimpinan transformasional di atas, diperoleh dua pandangan yakni secara makro dan mikro. Secara makro, kepemimpinan transformasional berupaya memobilisasi kekuatan (kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi) untuk mereformasi dan mentransformasi sistem sosial serta kelembagaan.

<sup>101</sup> Muhammad Shaleh Assingkily dan Mesiono, “Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Ibtidaiyah (MI) serta Relevansinya dengan Visi Pendidikan Abad 21”, *Manajeria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4.1, 2019, h. 53-54





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sedangkan secara mikro, kepemimpinan transformasional mempengaruhi antar individu dalam organisasi pendidikan.

#### j. **Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Mujammil Qomar mengungkapkan bahwa pemimpin yang kuat dan berpengaruh adalah pemimpin yang dapat mewujudkan sebuah perubahan.<sup>102</sup> Dalam lembaga pendidikan, perubahan tersebut bertitik tolak kepada sumber daya manusia yang di dalam lembaga tersebut dengan sasarannya bagaimana pimpinan meningkatkan mutu para guru dan para staf di lembaga yang dipimpinnya untuk kompetitif (berdaya saing tinggi) dan *survive* (mampu bertahan) seiring perubahan masa atau zaman.

Lebih lanjut, Veithzai dan Rivai menegaskan bahwa untuk mewujudkan perubahan dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin harus mematrikan dalam dirinya hubungan yang bersifat membangun dan saling berpartisipasi dengan bawahan, melalui upaya motivasi dan menumbuhkan kesadaran terkait nilai-nilai tugas dalam lembaga (organisasi), bahkan berkomitmen dan rela berkorban demi kemajuan organisasi dengan memerhatikan kebutuhan komponen organisasi ke taraf lebih baik.

Dari konteks ini, Mohammad Karim merincikan karakteristik kepemimpinan transformasional, antara lain:

- 1) Memiliki visi yang besar

<sup>102</sup> Qomar Mujammil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Surabaya: Erlangga, 2007), h. 276.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 2) Pemimpin sebagai lokomotif perubahan
- 3) Siap terhadap risiko dari segala keputusan yang dipertimbangkan secara matang
- 4) Menumbuhkan kesadaran bersama terkait pentingnya mencapai tujuan organisasi
- 5) Percaya akan kapasitas dan kapabilitas anggota
- 6) Luwes serta terbuka terhadap perkembangan dan pengalaman baru
- 7) Mengutamakan motivasi intrinsik daripada ekstrinsik
- 8) Pimpinan dan anggota siap berkorban demi kepentingan bersama (organisasi)
- 9) Pimpinan membimbing perilaku anggota kepada kultur dan pengembangan nilai inti dari organisasi.<sup>103</sup>

#### 4. Perubahan Organisasional

##### a. Pengertian Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merupakan salah satu aspek penting yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. John Ivancevich menyatakan bahwa perubahan adalah kondisi yang meresap, persisten, dan permanen untuk semua organisasi.<sup>104</sup> Menurut Winardi, perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.<sup>105</sup> Robbins dan Timothy mendefinisikan perubahan sebagai membuat hal menjadi

<sup>103</sup> Jahari and Rusdiana, *Op. Cit.*, h. 343

<sup>104</sup> John Ivancevich, dkk, *Op. Cit.*, h. 505

<sup>105</sup> Evira Yuliana, Ria Marginingsih, and Tri Elsa Susilawati, *Op. Cit.*, h. 23.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berbeda.<sup>106</sup> Robbins juga mengungkapkan bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya.<sup>107</sup> Perubahan organisasi atau pembaharuan organisasi (*organizational change*) juga didefinisikan sebagai pengadopsian ide-ide atau perilaku baru oleh sebuah organisasi. Organisasi dirancang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui pembaharuan dan pengembangan internal. Perubahan organisasi dicirikan dengan berbagai usaha penyesuaian-penyesuaian disain organisasi di waktu mendatang.<sup>108</sup>

Djohanputro menyebutkan bahwa perubahan organisasi merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional dan hal-hal lain tertentu yang berkaitan dengan masalah manajerial dan keorganisasian.<sup>109</sup> Adapun menurut Savage perubahan organisasi sebagai pengejawantahan dari generasi kelima manajemen, yaitu manajemen yang berbasis kepada *dynamic teaming, knowledge networking, cross border atau out of board serta virtual enterprises*.<sup>110</sup>

<sup>106</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi, Ed. 16*, (Jakarta: Salemba Empat, 2021), h. 413

<sup>107</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006), h. 207.

<sup>108</sup> Daniel Jansen, Christoffel Kojo, dan Lucky O.H Dotulong, "Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Area Manado", *Jurnal EMBA*, 7.3, (2019), h. 2990

<sup>109</sup> Bramantyo Djohanputo, *Restrukturisasi Perusahaan Berbasis Nilai Strategi Menuju Keunggulan Bersaing*, (Jakarta: Penerbit PPM, 2004), h. 34

<sup>110</sup> Sedarmayanti, *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan: Ditinjau Dari Beberapa Aspek*, (Bandung: Penerbit Mandar Maju, 1999), h. 57



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan pengertian perubahan organisasi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasional adalah suatu upaya beralihnya atau berubahnya sistem dalam organisasi dari yang berlaku saat ini menuju kepada penataan system yang berorientasi masa depan sesuai dengan perkembangan globalisasi untuk meningkatkan mutu organisasi secara efektif serta menjaga eksistensinya.

Tujuan dilaksanakannya perubahan adalah untuk meningkatkan efektifitas dan pencapaian perbaikan yang mendukung tercapainya perubahan lingkungan organisasi yang efektif serta agar organisasi tidak menjadi statis dengan kemajuan teknologi. Adapun tujuan utama dari terjadinya perubahan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan semua orang yang ada di dalam organisasi, yang pada gilirannya tercermin dalam peningkatan kemampuan organisasi secara keseluruhan.<sup>111</sup>

Terdapat beberapa tujuan perubahan organisasi menurut Siagian diantaranya sebagai berikut:<sup>112</sup>

- 1) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menampung dampak dari perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang yang terjadi di luar organisasi.

<sup>111</sup> Sunaryo, "Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sisirau Medan", *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18.1, (2017), h. 102

<sup>112</sup> P. Sondang Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara Sar Grafika Offset, 2003), h. 21





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 2) Meningkatkan peranan organisasi dalam menentukan arah perubahan yang mungkin terjadi.
- 3) Melakukan penyesuaian-penyesuaian secara intern demi peningkatan kemampuan
- 4) Meningkatkan daya tahan organisasi, bukan saja mampu tetap bertahan akan tetapi juga untuk terus bertumbuh dan berkembang.
- 5) Mengendalikan suasana kerja sedemikian rupa sehingga para anggota organisasi tetap merasa aman dan terjamin meskipun terjadi perubahan-perubahan di dalam dan diluar organisasi.

Perubahan dalam organisasi mengarah pada kesepakatan bahwa mengelola organisasi pada jaman modern seperti sekarang tidak mungkin lagi hanya mengandalkan kepada teknik konvensional seperti struktur mekanistik maupun jalur perintah yang panjang dan rumit. Sebaliknya, organisasi harus diperlakukan secara luwes dan fleksibel, memperbesar pendelegasian wewenang, memacu peran dan tanggungjawab staf fungsional, serta memiliki rentang kendali (*spend of control*) yang tidak terlalu panjang.<sup>113</sup> Organisasi perlu memastikan bahwa strategi perubahannya layak, implementasi perubahan organisasi secara kelanjutan akan menjadi norma di tempat kerja, memastikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan organisasi.

Para ahli menyebutkan terdapat nilai-nilai yang ditimbulkan melalui perubahan organisasi dan berkembang di dalam organisasi dan

<sup>113</sup> *Ibid.*, h. 21



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sedikit adanya perbedaan dalam nilai yang berkembang pada organisasi atau birokrasi di Indonesia, diantaranya:

- 1) Adanya nilai yang berorientasi pada humanis
- 2) Menghargai pendapat
- 3) Konflik harus diangkat ke permukaan
- 4) Spirit penelitian
- 5) Memiliki kebebasan berbeda pendapat dengan pimpinan
- 6) Diberi kesempatan beristirahat
- 7) Menjamin adanya partisipasi dalam pengambilan keputusan<sup>114</sup>

#### **b. Penyebab Munculnya Perubahan**

Perubahan adalah suatu yang sangat sulit untuk dihindari, karena perubahan didorong oleh kekuatan internal dan eksternal organisasi.

Suatu jenis perubahan yang benar memungkinkan suatu organisasi untuk memelihara siklus hidupnya dalam perubahan lingkungannya. Pada sisi lain, jenis perubahan yang keliru dapat menghancurkan sebuah organisasi. Lewin mengungkapkan bahwa perubahan terjadi disebabkan munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok. Model yang ditemukan oleh Kurt Lewin ini merupakan suatu analisis kekuatan lapangan atau lingkungan internal dan eksternal organisasi. Ia lebih mengedepankan pertanyaan “mengapa” individu, kelompok, atau organisasi melakukan perubahan. Dari pertanyaan ini, ia menemukan sebuah analisis bahwa perubahan organisasi dipengaruhi

<sup>114</sup> Sunaryo, *Op. Cit.*, h. 103-114



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

oleh dua kelompok yang saling berhadapan dan saling bertentangan. Ia menyimpulkan kekuatan tekanan (*driving force*) akan berhadapan dan melawan dengan keengganan (*resistences*) untuk berubah. Kekuatan-kekuatan yang mendorong perubahan di satu sisi dan kekuatan-kekuatan yang menolak perubahan di sisi lain adalah dua aspek yang selalu berhadapan dan bertentangan satu sama lain untuk menentukan ke mana arah perubahan terjadi.<sup>115</sup>

Ivancevich juga menjelaskan bahwa manajer yang efektif harus memandang pengelolaan perubahan sebagai tanggung jawab integral daripada sebagai tanggung jawab periferal. Orang-orang dalam organisasi sekarang harus berubah dan beradaptasi untuk memajukan karir mereka, untuk meningkatkan produktivitas mereka, dan untuk menjalankan berbagai peran dalam organisasi. Demikian juga, organisasi harus fleksibel, kreatif, dan responsif untuk tetap berbeda, mempertahankan pangsa pasar, dan menumbuhkan bisnis, strategi, dan peluang baru. Seperti pepatah mengatakan, "Gagal merencanakan berarti merencanakan kegagalan." Organisasi yang gagal merencanakan, mengantisipasi, dan secara akurat beradaptasi dengan perubahan kemungkinan besar tidak akan bertahan. Kecepatan adalah kata kunci hari ini. Namun, kecepatan bertindak juga harus dilakukan dengan hati-hati jika ingin berhasil dalam memperoleh tujuan.<sup>116</sup>

<sup>115</sup> Wahyu Purhanta, 'Organizational Development Based Change Management', *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 6.2 (2009), h. 158

<sup>116</sup> John Ivancevich, dkk, *Op. Cit.*, h. 505



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sunan Kalijaga

Kam Riau

Dalam melakukan perubahan hal pertama yang perlu dilakukan adalah adanya kesadaran akan pentingnya sebuah perubahan. Bentuk kesadaran dapat berupa persepsi bahwa organisasi perlu perbaikan, menyadari akan pesatnya pertumbuhan perusahaan, merasa organisasi mengalami kemunduran, adanya perubahan dalam bentuk, jenis dan intensitas persaingan, munculnya perubahan dalam peraturan perundang-undangan dan kebijaksanaan pemerintah, terjadinya perubahan social dan perubahan politik Negara di mana organisasi bergerak. Bentuk-bentuk perubahan mencakup perubahan internal (visi, misi, rencana strategis, struktur, system, prosedur) dan perubahan eksternal (*brand image*, peraturan pemerintah, kondisi geografi).<sup>117</sup>

### c. Perlawanan Terhadap Perubahan (Resistensi)

Perubahan yang dilakukan oleh organisasi seringkali dianggap sebagai sebuah ancaman. Salah satu kajian menunjukkan karyawan yang disarankan untuk melakukan perubahan, mereka justru memberikan data yang memperlihatkan mereka baik-baik saja dan tidak perlu dirubah. Pada karyawan yang memiliki perasaan negative yang dominan, mereka tidak memikirkan perubahan tersebut tetapi justru menggunakan waktu untuk memikirkan kecemasan dan bahkan memilih mundur. Seluruh reaksi ini dapat melemahkan energy vital dari organisasi ketika energy tersebut sangat dibutuhkan.<sup>118</sup>

<sup>117</sup> Nur Sayidah, 'Perubahan Organisasional Dalam Analisis Diskursus', *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 2.1 (2012), h. 3

<sup>118</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Op. Cit.*, h. 414





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Adapun sumber perlawanan tersebut berasal dari dua factor, yaitu perlawanan individu dan organisasi. Sumber perlawanan individu berada di dalam karakteristik manusia seperti persepsi, kepribadian dan kebutuhan. Perlawanan individu terhadap perubahan tersebut berupa kebiasaan, keamanan, factor-faktor ekonomi, takut terhadap ketidaktahuan, dan pemrosesan informasi secara selektif. Sedangkan sumber perlawanan organisasi berupa kelemahan structural, focus pada perubahan yang terbatas, ancaman terhadap keahlian dan ancaman terhadap kekuatan hubungan yang diciptakan.<sup>119</sup>

#### d. Pendekatan Perubahan Organisasi

Menurut Ivancevich (1999) ada beberapa alternatif pendekatan yang dapat digunakan manajer untuk mengelola rencana perubahan yaitu:

- 1) *Managing change trough power*, manajer mempunyai power dan dapat menggunakannya untuk mendorong karyawan untuk berubah seperti keinginan manajer.
- 2) *Managing change*, perubahan yang didasarkan pada alasan-alasan tertentu
- 3) *Managing Change trough Reeducation*, implikasinya untuk memperbaiki fungsi-fungsi organisasional. Manajer yang mengimplementasikan program perubahan memiliki komitmen untuk melakukan perubahan fundamental dalam perilaku organisasional. Hal itu dapat dilakukan dengan prinsip pembelajaran dengan tidak mempelajari perilaku lama dan mempelajari perilaku yang baru.<sup>120</sup>

<sup>119</sup> *Ibid.*, h. 415

<sup>120</sup> Nur Sayidah, *Op. Cit.*, h. 11

Untuk memahami apa yang memotivasi orang untuk berubah,

Kurt Lewin mengembangkan model tiga tahap yang terdiri dari mencairkan cara lama dalam melakukan sesuatu, memindahkan karyawan untuk mempelajari perilaku baru, dan kemudian membekukan kembali dan memperkuat perilaku baru.<sup>121</sup>

- 1) *Unfreezing* yaitu suatu langkah penyadaran kepada semua pihak dalam organisasi tentang perlunya perubahan. *Unfreezing* akan dihadapkan dengan dilema atau *disconfirmation*, individu atau kelompok menjadi sadar akan kebutuhan untuk perubahan. Dalam langkah pertama ini lebih difokuskan pada individu atau kelompok yang menolak perubahan untuk diberikan pengertian dan harapan akan adanya perubahan yang akan dilaksanakan.
- 2) *Changing* yaitu suatu langkah nyata untuk memperkuat kekuatan pendorong (*driving force*) dan upaya memperlemah kekuatan penolak (*resistences*). Pada langkah ini diperlukan diagnosa dan model baru perilaku untuk dieksplorasi dan diuji. Pada langkah kedua ini mengandung suatu penawaran pilihan yang lebih jelas bagi kekuatan penolak.
- 3) *Refreezing*, yaitu suatu langkah penerapan perilaku baru untuk dievaluasi dan jika memperkuat perubahan, maka perlu diadopsi. Langkah ini lebih menekankan adanya proses pembekuan, yaitu perilaku yang berhasil dirubah perlu didukung oleh adanya sistem

John Ivancevich, dkk, *Op. Cit.*, h. 506



reward dan dilakukan dengan menggunakan pendekatan kelompok kerja.<sup>122</sup>

Secara implisit dalam *three step model* yang dilembagakan Lewin merupakan pengakuan bahwa perubahan yang dilakukan secara tidak serius dan komprehensif tidak akan membuahkan hasil yang optimal. Usaha-usaha yang tidak berhasil dalam melakukan perubahan dapat dianggap suatu kegagalan, dan kegagalan itu dipahami sebagai refleksi dari apa yang ditawarkan oleh model Lewin tersebut.

#### e. Indikator Perubahan Organisasional

Pada umumnya perubahan lebih di tuntut pada sisi organisasional, karena organisasi dapat merubah tujuan, strategis, teknologi, proses-proses, dan sumber daya manusia yang ada di dalamnya.<sup>123</sup> Segala perubahan yang dilakukan organisasi pada intinya menuju pada peningkatan efektivitas perusahaan, dengan demikian tujuannya adalah untuk mengusahakan perbaikan dan kemampuan pada organisasi dalam upaya menyesuaikan diri kepada perubahan lingkungan dan perilaku anggota dalam instansi. Sobirin menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, struktur

<sup>122</sup> Purhanta, *Op. Cit.*, h. 159.

<sup>123</sup> Yuliana, Marginingsih, and Susilawati, *Op. Cit.*, h. 22





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Adapun indikator perubahan organisasi menurut Robbins adalah sebagai berikut:<sup>124</sup>

- 1) Struktur, meliputi hierarki yang ada dalam organisasi, rantai komando, sistem manajemen, dan prosedur administratif.
- 2) Penataan fisik, meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam bekerja, seperti dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dengan satu desain kantor yang terbuka, karyawan akan mudah berkomunikasi. Sama halnya dengan manajemen yang dapat mengubah kuantitas dan tipe penerangan tingkat hangat dan dingin, tipe kebisingan, dan kebersihan area kerja, maupun dimensi desain interior seperti perabot, dekorasi dan bagan warna.
- 3) Teknologi, perubahan teknologi adalah peningkatan efisiensi suatu produk atau proses yang menghasilkan peningkatan output, tanpa meningkatkan input.<sup>125</sup>
- 4) Sumber daya manusia/pegawai, perubahan yang menyangkut sumber daya manusia ialah berupa peningkatan kemampuan dan keahlian para pegawai yang ada di organisasi tersebut.

<sup>124</sup> Stephen P. Robbins, *Op. Cit.*, h. 217  
<sup>125</sup> Safira Shabrina, 'Hubungan Antara Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Pancaputra Mitratama Mandiri' *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9.1 (2021), h. 142





## 5. Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Perubahan Organisasional Terhadap Produktivitas Kerja Guru

Kajian produktivitas kerja termasuk ke dalam lingkup manajemen sumber daya manusia yang menjadi salah satu tantangan utama bagi setiap lembaga atau instansi untuk terus berupaya meningkatkan produktivitas kerja pegawainya. Dalam hal ini diperlukan program ataupun strategi manajemen sumber daya manusia seperti analisis jabatan, seleksi yang baik, perencanaan karier, penggajian, orientasi, gaya kepemimpinan dan lain sebagainya. Dengan terciptanya produktivitas kerja pegawai yang baik, maka diharapkan dapat mewujudkan tujuan organisasi tersebut salah satunya pada lembaga pendidikan.<sup>126</sup> Mulyasa menyatakan bahwa produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>127</sup> Adapun indikator produktivitas kerja diambil dari teori Henry Simamora mengenai faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja diantaranya kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.<sup>128</sup>

Kepemimpinan menjadi salah satu dimensi penting dalam produktivitas kerja guru. Hal ini didukung oleh pandangan yang diberikan

<sup>126</sup> Andi Setyawan Suyitno dan Hardi Utomo, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan", *Jurnal Among Makarti*, 9.18, h. 58

<sup>127</sup> Aan Komariah, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Sekolah, Kinerja Mengajar Guru terhadap Produktivitas Sekolah", *Mimbar*, 30.1, 2014, h. 11

<sup>128</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke-8)*, (Jakarta: Kencana, 2016), h. 04-105



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tracy and Hinkin yang menyatakan bahwa focus kepemimpinan untuk produktivitas kerja dalam kepemimpinan yang mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi tujuan organisasi.<sup>129</sup> Terlebih jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk lembaganya, maka peluang dalam mencapai tujuan akan lebih mudah direncanakan dan diwujudkan. Selain karena gaya seorang pemimpin dalam memimpin pada umumnya berbeda antara satu dengan yang lainnya tergantung kepada sifat, karakter dan kecenderungan atau situasi yang dihadapi seorang pemimpin dalam memimpin.<sup>130</sup> Namun, inovasi terkait gaya kepemimpinan yang kerap kali dikatakan sebagai gaya kepemimpinan yang efektif tentu saja sangat diharapkan untuk dapat diterapkan seperti gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki pengaruh secara langsung kepada kinerja pegawai yang dari kinerja tersebut otomatis akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Pernyataan ini sejalan dengan teori *transformational leadership with factors*.<sup>131</sup> Adapun indikator kepemimpinan transformasional kepala sekolah diambil dari teori dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Aviola yang meliputi *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.<sup>132</sup>

A. Gill Fitzgerald, dkk, "The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22.2, 263-267

Samsu, *Op. Cit.*, h. 77

Aan Komariah, *Op. Cit.*, h. 121

Jahari and Rusdiana, *Op. Cit.*, h. 340

Selanjutnya, terdapat perubahan organisasi yang juga dapat memberikan pengaruh kepada tingkat produktivitas kerja. Seperti yang dinyatakan oleh Ivancevich bahwa pemimpin yang efektif harus memandang pengelolaan perubahan sebagai tanggung jawab integral bukan sebagai tanggung jawab perifer. Orang-orang yang ada dalam organisasi saat ini harus berubah dan beradaptasi untuk memajukan karir mereka, untuk meningkatkan produktivitas mereka, dan untuk menjalankan berbagai peran dalam organisasi. Demikian juga halnya dengan organisasi yang harus fleksibel, kreatif, dan responsif untuk tetap berbeda, dapat mempertahankan pangsa pasar, dan dapat menumbuhkan bisnis, strategi, juga peluang baru.<sup>133</sup>

Adapun indikator perubahan organisasi diambil dari teori Robbins yang meliputi struktur organisasi, penataan fisik, teknologi, dan sumber daya manusia/pegawai.<sup>134</sup>

## B. Penelitian Relevan

Penelitian relevan adalah mengemukakan dan menunjukkan dengan tegas bahwa masalah yang akan dibahas belum pernah diteliti sebelumnya atau menjelaskan posisi penelitian diantara penelitian-penelitian terdahulu. Sehubungan dengan penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasional Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Peny,* berikut beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini ialah:

<sup>133</sup> John M. Ivancevich, dkk, *Op. Cit.*, h. 505

<sup>134</sup> Stephen P. Robbins, *Op. Cit.*, h. 217



1. Sri Sulistyarningsih dengan judul penelitiannya *Strategi Peningkatan Produktivitas Kerja Melalui Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Motivasi Kerja Pada PT. Mas Sumbiri Semarang*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja, secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja dan sumbangsi variabel independen terhadap variabel dependent berdasarkan Adjusted R Square yaitu sebesar 0,621 atau 62,1%. Persamaannya ialah sama-sama membahas produktivitas kerja sebagai variable Y dan salah satu variable X membahas gaya kepemimpinan. Perbedaanya, penelitian Irmawati membahas gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja sebagai variable X. Sedangkan pada penelitian ini membahas kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasional sebagai variable X.<sup>135</sup>
2. Masduki Asbari, Agus Purwanto, dan Priyono Budi Santoso dengan judul penelitiannya *Pengaruh Iklim Kerja Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan efek positif dan signifikan iklim organisasi dan juga disimpulkan bahwa pada variable kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi juga memberikan efek positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja inovatif secara parsial dan simultan. Persamaannya ialah sama-sama membahas kepemimpinan transformasional sebagai salah satu variable X dan produktivitas kerja

---

Sri Sulistyarningsih, 'Strategi Peningkatan Produktivitas Kerja Melalui Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Motivasi Kerja Pada PT. Mas Sumbiri Semarang', *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis STIE Anindyaguna*, 2.2 (2020), h. 145.





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sebagai variable Y. Perbedaannya, pada penelitian Ria membahas iklim kerja organisasi sebagai variable X lainnya. Sedangkan pada penelitian ini membahas perubahan organisasional sebagai variable  $X_2$ .<sup>136</sup>

Windasari, Erny Roesminingsih dan Syunu Trihantoyo dengan judul penelitiannya *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar*. Hasil penelitiannya menunjukkan besarnya adjusted R2 sebesar 0,690, hal ini dapat diartikan bahwa 69,0% perubahan nilai F hitung sebesar 586,737 dengan signifikansi 0,000. Oleh karena signifikansi F hitung jauh lebih kecil dari 0,05 maka disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi perubahan organisasi dapat dijelaskan oleh variasi kepemimpinan kepala sekolah. Persamaan pada penelitian ini ialah sama-sama membahas Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel X, perbedaannya Pada penelitian Windasari, dkk variabel perubahan organisasional merupakan variabel Y, sedangkan dalam penelitian ini Perubahan Organisasional adalah variabel  $X_2$  yang juga akan di uji dengan Kepemimpinan Transformasional.<sup>137</sup>

4. Amin Yusuf dengan judul penelitiannya *Produktivitas Kerja Guru Ditinjau Dari Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Organisasi Sekolah, dan Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri Se-Kota Semarang*. Hasil

<sup>136</sup> Masduki Asbari, Agus Purwanto, dan Priyono Budi Santoso, "Pengaruh Iklim Kerja Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan", *Jurnal Produktivitas*, Vol. 7, No. 7, 2020

<sup>137</sup> Windasari, Erny Roesminingsih dan Syunu Trihantoyo, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar", *Jurnal Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 9, No. 1, 2022



penelitian tersebut menunjukkan bahwa factor perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja organisasi secara simultan dan signifikan berkontribusi terhadap factor motivasi kerja guru sebagai pembentuk produktivitas kerja sebesar 35%, sisanya dibentuk oleh factor lain diluar factor yang diteliti. Persamaannya adalah sama-sama membahas produktivitas kerja. Namun, perbedaannya pada penelitian Amin variable X Produktivitas Kerja. Sedangkan pada penelitian ini, variable X berupa kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasional.<sup>138</sup>

5. Andi Setyawan Suyitno dan Hardi Utomo dengan judul penelitiannya *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. Hasil penelitian menunjukkan dari uji regresi linier berganda didapatkan persamaan  $Y = -0,812 + 0,063 X_1 + 0,157 X_2 + 0,393 X_3$ . Untuk uji t variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Y), dibuktikan dengan  $t_{hitung} (0,673) < t_{tabel} (1,999)$  dengan sig.  $0,504 > 0,05$ . Variabel kompensasi ( $X_2$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Y) dibuktikan dengan nilai t hitung  $(1,129) < t_{tabel} (1,999)$  dengan sig.  $0,263 > 0,05$ . Variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Y), dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} (3,153) > t_{tabel} (1,999)$  dengan sig.  $0,002 < 0,05$ . Uji F diperoleh hasil  $F_{hitung} (11,142) > F_{tabel} (2,75)$ , hal ini berarti

<sup>138</sup> Amin Yusuf, "Produktivitas Kerja Guru Ditinjau Dari Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Organisasi Sekolah, dan Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri Se-Kota Semarang", *Jurnal Lembaran Ilmu Kependidikan*, Vol. 42, No. 2, 2013



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap produktivitas kerja karyawan ( $Y$ ). Sehingga hipotesis yang menyatakan ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen adalah terbukti. Hasil uji koefisien determinasi didapatkan nilai Adjusted  $R^2 = 0,319$  yang menunjukkan bahwa 31,9% variabel produktivitas kerja dipengaruhi oleh ketiga variabel (kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi), sedangkan sisanya sebesar  $100\% - 31,9\% = 68,1\%$  dipengaruhi oleh variabel independen lainnya diluar penelitian. Persamaan dari penelitian ini ialah sama-sama membahas Kepemimpinan Transformasional sebagai salah satu variabel  $X$  dan Produktivitas Kerja sebagai variabel  $Y$ . Perbedaannya, penelitian Andi membahas Kompensasi dan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas lainnya, sedangkan pada penelitian ini variabel bebas atau  $X_2$  ialah Perubahan Organisasional.<sup>139</sup>

6. Wwik Ari Sandi, Mahendro Sumardjo, dan Ni Putu Eka Widiastuti dengan judul penelitiannya *Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, Perubahan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Implementasi Intellectual Capital Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Mercedes-Benz Authorized Dealer di Jakarta*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa produktivitas yang signifikan dengan nilai  $p$  0,004, pengaruh kompensasi terhadap modal intelektual signifikan dengan nilai  $p$  0,002, efek beban kerja pada modal

---

Andi Setyawan Suyitno dan Hardi Utomo, *Op. Cit.*, h. 57





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

intelektual sangat signifikan dengan nilai  $p$  0,040, efek beban kerja pada produktivitas kerja adalah nilai  $p$  yang signifikan 0,039, efek modal intelektual pada produktivitas kerja signifikan dengan nilai  $p$  0,000, pengaruh komitmen organisasi terhadap modal intelektual tidak signifikan dengan nilai  $p$  0,990, efek komitmen organisasi terhadap produktivitas tidak signifikan dengan nilai  $p$  0,990, efek perubahan organisasi pada modal intelektual tidak signifikan dengan nilai  $p$  0,704, efek perubahan organisasi pada produktivitas kerja tidak signifikan dengan nilai  $p$  0,704. Persamaannya dengan penelitian ini ialah sama-sama membahas perubahan organisasi sebagai salah satu variable X dan Produktivitas kerja sebagai variable Y. Perbedaannya, pada penelitian ini membahas kepemimpinan transformasional sebagai salah satu variable X. Sedangkan penelitian Wiwik Ari Sandi, dkk membahas Kompensasi, Beban Kerja, Komitmen Organisasi dan Implementasi *Intellectual Capital* sebagai variable X selain perubahan organisasi.<sup>140</sup>

7. Ariyatu Jakiyah, Sumardi, dan Rais Hidayat dengan judul penelitiannya *Peningkatan Produktivitas Kerja Guru Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*. Hasil penelitian menghasilkan tiga kesimpulan yaitu, *pertama* terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan produktivitas kerja guru dengan koefisien korelasi  $r_{y1} = 0,959$  dengan

<sup>140</sup> Wiwik Ari Sandi, Mahendro Sumardjo, dan Ni Putu Eka Widiastuti, "Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, Perubahan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Implementasi Intellectual Capital Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Mercedes-Benz Authorized Dealer di Jakarta", *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 4, No. 1, 2020





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

koefisien determinasi  $r^2_{y2} = 0,919$  menunjukkan bahwa 91,9% produktivitas kerja guru dapat dihasilkan dari adanya variabel kepemimpinan transformasional. *Kedua*, terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja guru dengan koefisien korelasi  $r_{y21} = 0,962$  dengan koefisien determinasi  $r^2_{y2} = 0,926$ , hal ini berarti bahwa variabel budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 92,6% terhadap produktivitas kerja guru. *Ketiga*, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru dengan koefisien korelasi sebesar  $r_{y.12} = 0,965$  dan koefisien determinasi  $r^2_{y.12} = 0,931$  sehingga dapat diartikan bahwa 93,1% produktivitas kerja guru dapat dihasilkan melalui variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama. Persamaan dengan penelitian ini ialah sama-sama membahas kepemimpinan transformasional sebagai variable  $X_1$  dan produktivitas kerja guru sebagai variable Y. Sedangkan perbedaannya terletak pada variable  $X_2$  yang membahas budaya organisasi, sedangkan dalam penelitian ini membahas perubahan organisasional sebagai  $X_2$ .<sup>141</sup>

### C. Konsep Operasional

Konsep operasional merupakan hal yang dapat langsung diukur atau dilihat dari variabel penelitian dan digunakan untuk memberikan batasan-batasan terhadap kerangka teoretis. Konsep operasional dari ketiga variabel

<sup>141</sup> Atiyatu Jakiyah, Sumardi, dan Rais Hidayat, "Peningkatan Produktivitas Kerja Guru Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 6, No. 2, 2018

dalam penelitian ini yakni Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Perubahan Organisasional ( $X_2$ ) dan Produktivitas Kerja ( $Y$ ) ialah:

**TABEL 2.1**  
**Konsep Operasional Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Perubahan Organisasional ( $X_2$ ), dan Produktivitas Kerja Guru ( $Y$ )**

| Variabel                                | Komponen Variabel   | Indikator  |
|---|---|--|
| 1                                       | 3   | 4  |
| Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Idealized Influence</i></li> <li>b. <i>Inspirational Motivation</i></li> <li>c. <i>Intellectual Stimulation</i></li> <li>d. <i>Individual Consideration</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Memiliki karisma</li> <li>2) Memberikan teladan</li> <li>3) Memberikan keputusan</li> <li>4) Memberikan penguatan</li> <li>5) Mempercayai bawahan</li> <li>6) Memotivasi</li> <li>7) Komunikasi</li> <li>8) Menumbuhkan inovasi</li> <li>9) Memancing Rasionalitas</li> <li>10) Memberikan peluang karir</li> <li>11) Menjadi konsultan</li> <li>12) Memiliki Empati</li> </ul>  |
| Perubahan Organisasional ( $X_2$ )      | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Struktur Organisasi</li> <li>b. Teknologi</li> <li>c. Penataan Fisik</li> <li>d. Pengembangan Sumber Daya Manusia</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Merumuskan visi, misi</li> <li>2) Menetapkan Kualifikasi</li> <li>3) Menetapkan klasifikasi</li> <li>4) Terbuka terhadap perkembangan teknologi</li> <li>5) Penggunaan teknologi</li> <li>6) Meningkatkan kemampuan penggunaan teknologi</li> <li>7) Menata ruangan</li> <li>8) Mendesain penerangan</li> <li>9) Menyediakan sarana dan prasarana</li> <li>10) Meningkatkan kesadaran</li> <li>11) Melakukan Pengembangan kompetensi</li> <li>12) Perincian tugas kerja</li> </ul> |
| Produktivitas Kerja Guru ( $Y$ )        | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kuantitas</li> <li>b. Kualitas</li> <li>c. Ketepatan Waktu</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Membuat Silabus, RPP</li> <li>2) Memiliki Karya Ilmiah</li> <li>3) Menggunakan Alat Peraga</li> <li>4) Menggunakan Teknologi</li> <li>5) Menata kelas</li> </ul>   |

1. Dilarai
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 6) Melakukan Penilaian Hasil Belajar
- 7) Angka Kredit
- 8) Pembimbing siswa
- 9) Aplikatif keilmuan
- 10) Kreativitas
- 11) Inovatif
- 12) Semangat kerja
- 13) Percaya diri
- 14) Tanggung jawab
- 15) *Problem solving*
- 16) Adaptif
- 17) *Collaboration* antar rekan kerja dan siswa
- 18) Kehadiran
- 19) Tepat waktu
- 20) Tepat sasaran
- 21) Tepat guna

#### D. Kerangka Berfikir

Penelitian ini berjumlah tiga variabel diantaranya variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai  $X_1$ , Perubahan Organisasional sebagai  $X_2$ , dan Produktivitas Kerja Guru sebagai variabel  $Y$ . Berdasarkan tinjauan dan telaah pustaka mengenai tiga variabel tersebut, maka dapat disusun kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut:

##### 1. Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Guru

Jika Kepemimpinan Transformasional merupakan gaya pemimpin yang identic dengan membawa perubahan yang adaptif terhadap organisasinya, mampu menciptakan serta membangun hubungan antara pemimpin dan pegawai dengan baik sehingga pegawai termotivasi untuk melakukan peningkatan kualitas diri dan melaksanakan tugas dan mencapai prestasi lebih dari kemampuan mereka untuk kemajuan organisasinya, maka



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh kepada tingkat produktivitas kerja pegawai sehingga pegawai mampu melaksanakan seluruh aktivitas baik itu yang berhubungan dengan tanggung jawabnya maupun aktivitas peningkatan kualitas diri apabila kepemimpinan transformasionalnya dioptimalkan dengan baik.

## 2. Pengaruh Persepsi Guru Tentang Perubahan Organisasional Terhadap Produktivitas Kerja Guru

Jika perubahan organisasional merupakan tindakan merubah sistem yang berlaku dalam organisasi saat ini mulai dari struktur organisasi, penataan fisik, penggunaan teknologi dan pengembangan pegawai yang kemudian ditransformasikan kepada system berorientasi masa depan sesuai dengan perkembangan global yang bertujuan untuk meningkatkan mutu organisasi, maka tentunya akan memberikan pengaruh kepada tingkat produktivitas kerja pegawai ketika perubahan organisasional dilakukan secara maksimal, karena di dalamnya melakukan perubahan struktur yaitu menata ulang segala sumber daya berdasarkan kualifikasinya dan pengembangan kompetensi pegawai atau sumber daya manusia.

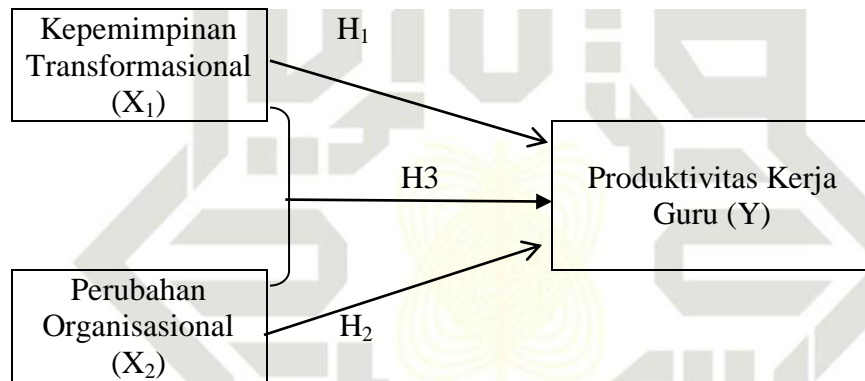
## 3. Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasional Terhadap Produktivitas Kerja Guru

Secara keseluruhan, jika kepemimpinan transformasional merupakan perilaku kepemimpinan yang memiliki kemampuan mempengaruhi dan memotivasi pegawai untuk memperoleh hasil melebihi kemampuan mereka, serta jika perubahan organisasional merupakan kegiatan merubah atau



beralih kondisi dari yang berlaku saat ini kemudian di lakukan pembaharuan pada struktur hingga kepada penataan pegawai yang tepat dengan keahliannya, maka jika kepemimpinan transformasional baik dan perubahan organisasional juga dilakukan dengan baik dan terencana, tentu dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja pegawai.

Penjelasan kerangka berfikir antar variabel di atas dapat dilihat hubungannya pada gambar di bawah ini:



Gambar. 2.2. Kerangka Berfikir

### E. Hipotesis Penelitian

Secara etimologis, hipotesis dibentuk dari dua kata, yaitu *hypo* dan kata *thesis*. *Hypo* berarti kurang dan *thesis* adalah pendapat. Kata itu kemudian digunakan secara bersamaan menjadi *hypothesis* yang maksudnya adalah suatu kesimpulan yang masih kurang atau kesimpulan yang masih belum sempurna.<sup>142</sup> Sugiono menyebutkan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan

Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta: Kencana, 2010), h.75

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruhnya tanpa tulis ini tanpa mencantumkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan kepada teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.<sup>143</sup>

Penelitian ini menggunakan hipotesis asosiatif yang merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah asosiatif yakni menanyakan hubungan antara dua variable atau lebih.<sup>144</sup> Adapun hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H<sub>a1</sub>**: Terdapat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyau.

**H<sub>01</sub>**: Tidak terdapat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyau.

**H<sub>a2</sub>**: Terdapat pengaruh persepsi guru tentang perubahan organisasional yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyau.

**H<sub>02</sub>**: Tidak terdapat pengaruh persepsi guru tentang perubahan organisasional yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyau.

**H<sub>a3</sub>**: Terdapat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasional kepala madrasah yang positif dan

<sup>143</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 96

<sup>144</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Ed. II, Cet. III*, (Bandung: Alfabeta, 2021), h. 105

signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu.

**H<sub>03</sub>:** Tidak terdapat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasional kepala madrasah yang positif dan signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu.

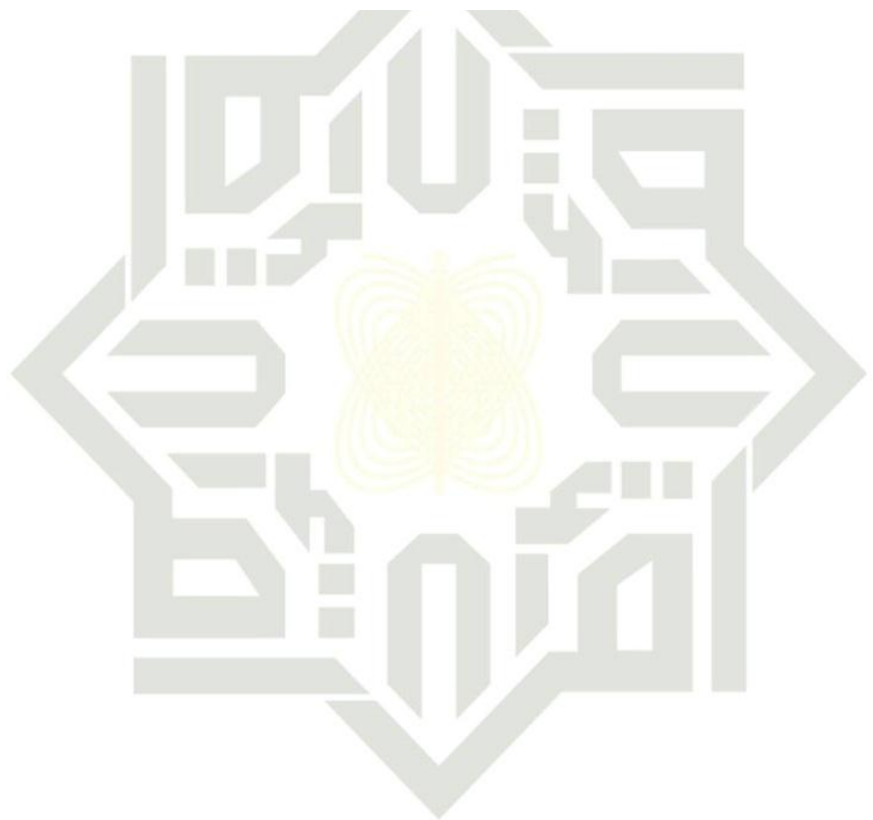
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU

Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



UIN SUSKA RIAU

### BAB III

## METODOLOGI PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif korelasi yang merupakan satu bentuk penelitian ilmiah yang mengkaji satu permasalahan dari suatu fenomena, serta melihat kemungkinan kaitan atau pengaruhnya antar variabel dalam permasalahan yang ditetapkan.<sup>145</sup> Penelitian ini memiliki tiga variable dengan dua variable X yaitu Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Persepsi Guru Tentang Perubahan Organisasional ( $X_2$ ) dan satu variable Y yaitu Produktivitas Kerja Guru (Y).

### B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini bertempat di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu dengan waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Agustus 2022-2023. Berikut rincian lokasi penelitian:

**Tabel. 3.1**  
**Lokasi Penelitian**

| No. | Nama Madrasah   | Alamat   |
|-----|---|--|
| 1.  | Madrasah Aliyah Nurul Falah                               | Jl. Jendral Sudirman, Airmolek I, Kecamatan Pasir Penyu, Kabupaten Indragiri Hulu, Riau, 29352 |
| 2.  | Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah | Jl. Jendral Sudirman, Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyu, Kabupaten Indragiri Hulu, Riau, 29352 |

<sup>145</sup> Rully Indrawan, dkk, *Metodologi Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), h. 51





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
© Tak Iptmik UIN  
Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruhnya karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu dipilih sebagai tempat penelitian karena peneliti menemukan masalah penelitian di tempat ini, serta terjangkau untuk penulis melakukan penelitian. Selain itu, jumlah Madrasah Aliyah yang ada di Kecamatan Pasir Penyu hanya ada dua Madrasah yaitu Madrasah Aliyah Nurul Falah Airmolek dan Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.

### C. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah guru Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu yang berjumlah 52 orang guru. Sedangkan yang menjadi objek dalam penelitian adalah pandangan/persepsi guru mengenai kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasional serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja guru di MA Se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu.

### D. Populasi dan Sample Penelitian

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang kemudian ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.<sup>146</sup> Maka, dapat disimpulkan bahwa populasi adalah keseluruhan subjek maupun objek yang ada pada suatu daerah penelitian yang memiliki ciri khas tertentu dan berkaitan dengan masalah penelitian yang akan diteliti. Populasi yang ada dalam penelitian ini adalah majelis guru yang ada di MA Nurul Falah berjumlah 21 orang guru dan 31 orang guru di MA Pondok Pesantren Khairul Ummah.

<sup>146</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Ed. II, Cet. III*, (Bandung: Alfabeta, 2021), h. 127

Maka, total keseluruhan populasi adalah 52 orang guru Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyau.

**Tabel. 3.2**  
**Populasi Penelitian**

| Nama Madrasah    | Jumlah Guru     |
|------------------|-----------------|
| MA Nurul Falah   | 21 Orang        |
| MA Khairul Ummah | 31 Orang        |
| <b>Jumlah</b>    | <b>52 Orang</b> |

Sedangkan sampel adalah unsur-unsur yang diambil dari populasi atau bagian dari populasi yang dapat mewakili karakteristik dari keseluruhan populasi.<sup>147</sup> Pada penelitian ini, teknik sampel yang digunakan adalah Teknik *simple random sampling* yakni pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut.<sup>148</sup> Dalam menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini dilakukan perhitungan menggunakan Rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel yang diperlukan

N = Jumlah populasi

e = Tingkat kesalahan sampel

Berikut ini perhitungan sampel dengan jumlah populasi sebesar 52:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

<sup>147</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Op. Cit.*, h. 129

<sup>148</sup> *Ibid.*, h. 173

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

$$n = \frac{52}{1+52(1\%)^2}$$

$$n = \frac{52}{1+52(0,0001)}$$

$$n = \frac{52}{1,0052}$$

$$n = \frac{52}{1,0052}$$

$$n = 51,730$$

$$= 52$$

Dari perhitungan di atas, maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 52 orang guru yang akan diteliti.

## E. Defenisi Operasional

### 1. Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang membawa perubahan kepada organisasinya sesuai perkembangan global, memiliki daya tarik tersendiri sebagai seorang pemimpin ditandai dengan hubungan antar pemimpin dan pegawai yang humanis serta mampu mempengaruhi dan memotivasi pegawainya untuk meningkatkan produktivitas kerja melebihi dari kemampuan yang mereka miliki, dengan indikator *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*.

### 2. Persepsi Guru Tentang Perubahan Organisasional ( $X_2$ )

Perubahan organisasional adalah suatu upaya beralihnya atau berubahnya sistem dalam organisasi dari yang berlaku saat ini menuju



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan men-  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepada penataan system yang berorientasi masa depan sesuai dengan perkembangan globalisasi untuk meningkatkan mutu organisasi secara efektif serta menjaga eksistensinya, dengan indicator struktur organisasi, penggunaan teknologi, penataan fisik, pengembangan pegawai (sumber daya manusia).

### 3. Produktivitas Kerja Guru (Y)

Produktivitas kerja guru adalah potensi dan daya maksimal yang dimiliki oleh guru dan dikerahkan seutuhnya untuk meningkatkan kualitas diri terutama pada bidang keahliannya untuk memberikan pelayanan yang baik pada peserta didik dari waktu ke waktu, mampu membentuk keluaran yang kreatif, inovatif dan berprestasi serta memberikan kinerja yang baik sebagai upaya peningkatan mutu Lembaga Pendidikan, dengan indicator kemampuan, peningkatan hasil, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi.

## F. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data Penelitian

### 1. Instrumen Penelitian

Sugiyono menyatakan bahwa instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati.<sup>149</sup> Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. Dalam bidang pendidikan, instrument penelitian yang digunakan sering disusun sendiri termasuk menguji validitas dan reliabilitasnya. Jumlah instrument penelitian tergantung pada jumlah variabel penelitian yang telah

<sup>149</sup> Ibid., h.102





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ditetapkan untuk diteliti. Penyusunan kuisioner sebagai instrumen pengumpulan data dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Mengadakan identifikasi variabel-variabel yang ada di rumusan judul penelitian atau yang tertera dalam masalah penelitian.
- b. Menjabarkan variabel menjadi sub atau bagian variabel.
- c. Mencari indikator setiap sub atau bagian variabel.
- d. Menderetkan deskriptor dari setiap indikator.
- e. Merumuskan setiap deskriptor menjadi butiran-butiran instrumen.
- f. Melengkapi instrumen (pedoman atau instruksi) dan kata pengantar.<sup>150</sup>

Dalam penelitian ini, instrument yang digunakan untuk variable Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) yang dikembangkan berdasarkan teori dimensi kepemimpinan transformasional berjumlah 24 butir soal. Kemudian, instrument variable Perubahan Organisasional ( $X_2$ ) berjumlah 20 butir soal dan instrument variable Produktivitas kerja Guru (Y) Berjumlah 44 butir soal.

Adapun jenis skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur instrument penelitian tersebut ialah skala likert dengan jenjang pilihan jawaban untuk setiap item instrument dalam penelitian ini ialah 1 – 5 dengan sajian sebagai berikut:

**Tabel. 3.3**  
**Skala Penelitian**

| Skala | Intepretasi         |
|-------|---------------------|
| 5     | Sangat Setuju       |
| 4     | Setuju              |
| 3     | Kurang Setuju       |
| 2     | Tidak Setuju        |
| 1     | Sangat Tidak Setuju |

Berikut kisi-kisi instrument penelitian berdasarkan rincian indikator yang telah ditentukan untuk mengukur kepemimpinan transformasional, perubahan organisasional dan produktivitas kerja guru:

**Tabel 3.4**  
**Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)**

| No                          | Variabel  | Komponen Variabel  | Indicator                 | Jumlah Butir | Nomor Butir |
|-----------------------------|---|--|---------------------------|--------------|-------------|
| 1.                          | Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ) | <i>Idealized Influence</i><br>(Karisma/Pengaruh Ideal)       | 1) Memiliki Karisma       | 2            | 1,3         |
|                             |   |  | 2) Memberikan teladan     | 1            | 2           |
|                             |   |  | 3) Mengambil keputusan    | 2            | 5,7         |
|                             |   | <i>Inspirational Motivation</i><br>(Motivasi Inspirasional)  | 1) Memberikan penguatan   | 3            | 4,8,10      |
|                             |   |  | 2) Mempercayai bawahan    | 1            | 6           |
|                             |   |  | 3) Memotivasi             | 3            | 15,18,20    |
|                             |   |  | 4) Komunikatif            | 1            | 24          |
|                             |   | <i>Intelecctual Stimulation</i><br>(Stimulasi Intelektual)   | 1) Menumbuhkan inovasi    | 2            | 12,23       |
|                             |   |  | 2) Memancing Rasionalitas | 3            | 13,16,22    |
|                             |   | <i>Individual Consideration</i><br>(Pertimbangan Individual) | 1) Menjadi konsultan      | 2            | 14,19       |
| 2) Memberikan Peluang Karir | 2   |  | 17,21                     |              |             |
| 3) Memiliki Empati          | 2   |  | 9,11                      |              |             |
|                             | <b>Jumlah</b>                                   | <b>4</b>   |                           | <b>24</b>    |             |

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Tabel 3.5**  
**Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Perubahan Organisasional (X<sub>2</sub>)**

| No | Variabel                                   | Komponen Variabel    | Indicator                                    | Jumlah Butir | Nomor Butir |                |  |
|----|--|----------------------|--|--------------|-------------|----------------|--|
| 1. | Perubahan Organisasional (X <sub>2</sub> ) | Struktur Organisasi  | 1) Merumuskan visi, misi                     | 1            | 1           |                |  |
|    |  |                      | 2) Menetapkan Kualifikasi                    | 1            | 6           |                |  |
|    |  |                      | 3) Melakukan klasifikasi                     | 2            | 10,15       |                |  |
|    |  |                      | 4) Menetapkan standar Kinerja                | 2            | 2,14        |                |  |
|    |  | Penggunaan Teknologi | 1) Terbuka Teknologi                         | 2            | 3,11        |                |  |
|    |  |                      | 2) Penggunaan teknologi                      | 2            | 4,12        |                |  |
|    |  |                      | 3) <i>Upgrade skill</i> penggunaan teknologi | 1            | 5           |                |  |
|    |  | Penataan Fisik       | 1) Tata letak ruangan                        | 1            | 13          |                |  |
|    |  |                      | 2) Penerangan                                | 1            | 16          |                |  |
|    |  |                      | 3) Ketersediaan sarana dan prasarana         | 2            | 8,18        |                |  |
|    |  | Pengembangan Pegawai | 1) Peningkatan kesadaran                     | 2            | 17,19       |                |  |
|    |  |                      | 2) Pengembangan kompetensi                   | 1            | 7           |                |  |
|    |  |                      | 3) Perincian tugas kerja                     | 2            | 9,20        |                |  |
|    |  | <b>Jumlah</b>        |  |              |             | <b>20 soal</b> |  |

**Tabel 3.6**  
**Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Produktivitas Kerja Guru (Y)**

| No | Variabel                     | Komponen Variabel | Indicator                  | Jumlah Butir | Nomor Butir |
|----|------------------------------|-------------------|----------------------------|--------------|-------------|
| 1. | Produktivitas Kerja Guru (Y) | Kuantitas         | 1) Membuat Silabus, RPP    | 2            | 1,5         |
|    |                              |                   | 2) Memiliki Karya Ilmiah   | 2            | 9,12        |
|    |                              |                   | 3) Menggunakan Alat Peraga | 1            | 3           |
|    |                              |                   | 4) Penggunaan              | 2            | 2,10        |
|    |                              |                   |                            | 2            | 4,11        |
|    |                              |                   |                            | 2            | 6,19        |

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



|  |                 |  |                |          |
|--|-----------------|--|----------------|----------|
|  |                 | Teknologi  |                |          |
|  |                 | 5) Penataan Ruang                                    | 1              | 13       |
|  |                 | 6) Penilaian Hasil Belajar                           | 2              | 7,18     |
|  |                 | 7) Angka Kredit                                      |                |          |
|  |                 | 8) Mengikuti pelatihan                               |                |          |
|  | Kualitas        | 1) membimbing siswa                                  | 1              | 8        |
|  |                 | 2) mengaplikasikan keilmuan                          | 2              | 14,20    |
|  |                 | 3) memiliki sikap membangun                          | 2              | 17,42    |
|  |                 | 4) memiliki Kreativitas                              | 3              | 15,25,36 |
|  |                 | 5) Inovatif  | 2              | 21,27    |
|  |                 | 6) Semangat kerja                                    | 2              | 16,24    |
|  |                 | 7) Percaya diri                                      | 1              | 22       |
|  |                 | 8) Tanggung jawab                                    | 2              | 23,30    |
|  |                 | 9) <i>Problem solving</i>                            | 1              | 28       |
|  |                 | 10) Adaptif  | 2              | 31,39    |
|  |                 | 11) <i>Collaboration</i> antar rekan kerja dan siswa | 2              | 26,40    |
|  |                 | 12) Kontributif                                      | 3              | 29,33,41 |
|  | Ketepatan Waktu | 1) Kehadiran   | 1              | 35       |
|  |                 | 2) Tepat waktu                                       | 2              | 32,38    |
|  |                 | 3) Tepat sasaran                                     | 2              | 34,43    |
|  |                 | 4) Tepat guna  | 1              | 37       |
|  | <b>Jumlah</b>   | <b>3</b>   | <b>43 soal</b> |          |

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic U

UIN Suska Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2. Teknik Pengumpulan Data

### a. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.<sup>151</sup> Rully mendefinisikan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan

<sup>151</sup> Ibid., h. 199





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.<sup>152</sup> Dalam hal ini, untuk mengukur variable kepemimpinan transformasional kepala sekolah, perubahan organisasi, dan produktivitas kerja guru, maka peneliti menggunakan kuisisioner atau angket untuk memperoleh data yang bersangkutan. Kuisisioner dibuat dalam bentuk pernyataan dengan skala pengukuran menggunakan skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena atau kejadian social. Skala ini bersifat psikometrik yang dituangkan dalam metode survei.<sup>153</sup>

#### b. Observasi

Observasi adalah suatu kegiatan yang memusatkan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan alat indra berupa penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba, dan pengecap. Observasi terbagi menjadi dua jenis yaitu observasi sistematis dan non sistematis. Observasi sistematis ialah pengamatan yang dilakukan dengan menggunakan pedoman sebagai instrument pengamatan. Sedangkan observasi non sistematis ialah pengamatan dilakukan tanpa menggunakan instrument pengamatan, menyesuaikan dengan situasi dan kondisi responden mengenai data yang diinginkan tanpa membatasinya sedemikian rupa.<sup>154</sup> Dalam penelitian ini, observasi yang digunakan ialah observasi non sistematis karena dilakukan pada saat studi pendahuluan untuk menemukan kesenjangan yang dikaji dalam penelitian ini.

<sup>152</sup> Rully Indrawan, dkk, *Op. Cit.*, h. 80

<sup>153</sup> *Ibid.*, h. 117

<sup>154</sup> Hartono, *Analisis Item Instrumen*, (Pekanbaru: Zanafa Publishing, 2015), h.86



### c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara mengumpulkan data menggunakan peninggalan tertulis, buku-buku, dokumen, majalah, jurnal dan peraturan-peraturan sebagai sumber data.<sup>155</sup> Teknik ini dilakukan dengan cara mengadakan penelaahan terhadap bahan-bahan yang tertulis yang berkenaan dengan variable serta masalah penelitian.

## G. Teknik Analisis Data Penelitian

### 1. Analisis Deskriptif Data

Analisis deskriptif dilakukan dengan tujuan mengetahui gambaran data yang akan di analisis. Analisis deskriptif merupakan dasar dari analisis inferensial atau analisis lanjut. Teknik analisis inferensial sangat ditentukan oleh hasil analisis deskriptifnya. Secara umum Teknik analisis deskriptif terbagi dua, yaitu ukuran tendensi sentral dan ukuran penyebaran data. Membaca tabel dan diagram merupakan bagian dari kegiatan analisis deskriptif. Analisis bukan hanya sekedar membaca tabel dan diagram, melainkan mampu membaca di balik angka-angka, symbol, dan gambar.

Ukuran tendensi sentral adalah suatu ukuran yang digunakan untuk mengetahui kumpulan data mengenai sampel atau populasi yang disajikan dalam tabel atau diagram, yang dapat mewakili sampel atau populasi. Ada beberapa macam ukuran tendensi sentral. Yaitu rata-rata (mean), median, modus, kuartil, desil dan pesentil.

<sup>155</sup> *Ibid.*, h. 88

Ukuran penyebaran data adalah ukuran statistik yang digunakan untuk mengetahui luas penyebaran data atau tingkat homogenitas data. Ada beberapa macam ukuran penyebaran data, namun yang umum digunakan adalah standar deviasi. Macam-macam ukuran penyebaran data tersebut adalah *range* (rentang), rata-rata deviasi (*deviasi mean*), standar deviasi, dan deviasi relative.<sup>156</sup>

## 2. Uji Instrumen Penelitian

### a. Uji Validitas Instrumen

Validitas adalah sebuah ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrument. Sebuah instrument dikatakan valid apabila dapat digunakan sebagai alat ukur yang mampu mengukur dengan tepat sesuai dengan kondisi responden yang sesungguhnya.<sup>157</sup> Dengan kata lain, instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data tersebut valid. Valid artinya instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.<sup>158</sup>

Analisis uji validitas butir instrumen dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor butir soal dengan skor total dengan melihat harga korelasi. Jika harga korelasi di bawah 0,30 maka butir instrument tersebut dinyatakan tidak valid. Sebaliknya, jika harga korelasi di atas 0,30 maka butir instrument dinyatakan valid.<sup>159</sup> Rumus yang dapat

<sup>156</sup> Hartono, *SPSS 16.0 Analisis Data Statistik dan Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2016), h. 29-30.

<sup>157</sup> *Ibid.*, h. 105

<sup>158</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Op. Cit.*, h. 177

<sup>159</sup> *Ibid.*, h. 181



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

digunakan untuk memperoleh nilai korelasi tersebut adalah dengan menggunakan rumus *product moment*, sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

- $r_{xy}$  =  $r_{hitung}$
- $N$  = Banyak responden
- $X$  = Skor-skor pada item ke  $i$
- $Y$  = Jumlah skor yang diperoleh tiap responden

Sedangkan dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menggunakan bantuan *SPSS 26 of Windows*. Uji validitas instrumen dilakukan dengan membandingkan hasil perhitungan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 1% atau 5% yang disesuaikan dengan jumlah  $N$  dalam penelitian. Maka, dalam pengambilan keputusan untuk menarik kesimpulan dalam uji validitas ialah:

- 1) Jika nilai  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ , maka alat ukur dinyatakan “valid”.
- 2) Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka alat ukur dinyatakan “tidak valid”.<sup>160</sup>

### b. Uji Reliabilitas Instrumen

Instrument yang reliable adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas pada dasarnya mengukur kehandalan instrumen. Sebuah pengukuran dikatakan handal jika pengukuran tersebut





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memberikan hasil yang konsisten. Keandalan merupakan pendukung penting bagi validitas tetapi bukan syarat yang cukup untuk mendapatkan validitas. Reliabilitas memberi keputusan bahwa instrumen itu seimbang dan konsisten.<sup>161</sup>

Untuk mengukur reliabilitas instrumen dapat menggunakan rumus koefisien *alpha cronbach*. Namun, pada penelitian ini peneliti melakukan uji reliabilitas instrument dengan bantuan program SPSS 26 of Windows.

Rumus Koefisien Alfa:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Keterangan:

$\alpha$  = Reliabilitas as (Koefisien Alpha)

$k$  = Banyaknya butir item soal

$\sum S_i^2$  = Jumlah varians butir soal

$S_t^2$  = Varians total

Uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan membandingkan hasil perhitungan koefisien alpha dengan nilai *alpha cronbach* yakni 0,60. Maka, dalam pengambilan keputusan untuk menarik kesimpulan dalam uji reliabilitas ialah:

- 1) Jika nilai koefisien Alpha  $\geq 0,60$ , maka instrumen penelitian dikatakan reliabel.

---

*Ibid.*, h. 126



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak ipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

- 2) Jika nilai koefisien Alpha  $< 0,60$ , maka instrumen penelitian dikatakan tidak reliabel.<sup>162</sup>

## Analisis Inferensial

### a. Uji Prasyarat Analisis

Penelitian ini didesain menggunakan *statistic parametric* dengan analisis data yang digunakan adalah *statistic inferensial*. Artinya, analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan *product moment* dan regresi berganda. Maka, sebelum masuk ke tahap analisis data tersebut, dilakukan uji asumsi klasik yang harus dipenuhi untuk *statistic parametric*. Jika psrasyarat analisis *statistic parametric* dapat terpenuhi, maka selanjutnya dapat menggunakan teknik analisis *statistic parametric*. Adapun uji asumsi klasik tersebut berupa uji normalitas, uji linearitas, dan uji multikolinearitas.

#### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah nilai residual antara variabel X dan Y berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang berdistribusi normal. Melalui uji normalitas, maka dapat diketahui bahwa sampel yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.

Untuk uji normalitas dilakukan dengan menggunakan Kolmogorof Smirnof yang bertujuan untuk mengetahui sebaran data acak dan spesifik pada suatu populasi. Berdasarkan pengujian yang

---

*Ibid.*, h. 127

dilakukan *National Institute of Standards and Technology*, uji Kolmogorof Smirnof menghasilkan performa yang baik untuk ukuran data 20 – 1000.<sup>163</sup> Dalam penelitian ini, uji normalitas data dilakukan menggunakan *SPSS 26 of Windows*, dengan dasar pengambilan keputusan didasarkan pada nilai signifikansi, yaitu:

- a) Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  (nilai probabilitas) maka, data yang akan diuji memiliki perbedaan yang signifikan dengan data normal baku, artinya data tidak berdistribusi normal.
- b) Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  (nilai probabilitas), maka tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara data yang akan diuji dengan data normal baku, artinya data berdistribusi normal.

## 2) Uji Linearitas

Uji linearitas merupakan uji yang akan memastikan apakah data yang akan dianalisis selaras dengan garis linear atau tidak. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mencari nilai *deviation from linearity* dari uji F linear yang diperoleh dari hasil *output* pada *SPSS 26 of Windows*.<sup>164</sup> Untuk memberikan interpretasi linear atau tidak linear menggunakan ketentuan:

- a) Jika nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya, variasi nilai variable independen tidak dapat menjelaskan variable dependen.

<sup>163</sup> Hartono, *Analisis Item Instrumen, Op. Cit.*, h. 165

<sup>164</sup> *Ibid.*, h. 181



- b) Jika nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya, variasi nilai variable independen dapat menjelaskan variable dependen.

### 3) Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan adanya korelasi atau hubungan yang kuat antara dua variable bebas atau lebih dalam sebuah model regresi berganda. Uji multikolinearitas atau uji independensi antar variable dilakukan untuk melihat adanya korelasi antar variable bebas (*independent*). Analisis korelasi ganda mensyaratkan harus tidak terjadi korelasi diantara variable bebasnya (tidak terjadi multikolinearitas).<sup>165</sup>

Dalam penelitian ini, uji multikolinearitas dilakukan menggunakan *SPSS 26 of Windows* dengan dasar pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan menggunakan nilai *Tolerance* dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*), yaitu sebagai berikut:

- a) Tidak terjadi multikolinearitas, bila nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10
- b) Terjadi multikolinearitas, bila nilai *tolerance* lebih kecil atau sama dengan 0,10
- c) Tidak terjadi multikolinearitas, bila nilai VIF lebih kecil dari 10,00
- d) Terjadi multikolinearitas, bila nilai VIF lebih besar dari 10,00

<sup>165</sup>Hartono, *Metodologi Penelitian, Op. Cit.*, h. 258







## b. Uji Hipotesis Penelitian

Penelitian ini menggunakan hipotesis asosiatif yang diuji dengan teknik korelasi. Maka, teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini yang berjumlah empat hipotesis dengan jenis data ialah data interval dan dari sumber data yang sama, digunakan analisis korelasi *Pearson Product Moment*, dengan tiga korelasi sederhana (hubungan antara satu variabel independent dan satu variabel dependen) dan satu korelasi ganda (hubungan antara dua atau lebih variabel independent dengan satu atau lebih variabel dependen), serta juga dilakukan analisis regresi linear berganda.

### 1) Analisis *Pearson Product Moment*

#### a) Analisis Korelasi Sederhana

Teknik korelasi sederhana digunakan untuk menguji hipotesis hubungan antara satu variabel independent dengan satu variabel dependen. Kuat lemahnya atau tinggi rendahnya korelasi antar dua variabel yang sedang diteliti dapat diketahui dengan melihat besar kecilnya angka indeks korelasi yang diberi lambang “r”.<sup>166</sup> Analisis korelasi sederhana ini digunakan untuk menguji hipotesis pertama dan kedua yang diajukan dalam penelitian ini, yang berbunyi:

**H<sub>a1</sub>**: Terdapat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan Transformasional kepala madrasah yang positif dan

<sup>166</sup> Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), h. 90-191

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

signifikan terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu.

**H<sub>01</sub>:** Tidak terdapat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan Transformasional kepala madrasah yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu.

**H<sub>a2</sub>:** Terdapat pengaruh persepsi guru tentang perubahan organisasional yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu.

**H<sub>02</sub>:** Tidak terdapat pengaruh persepsi guru tentang perubahan organisasional yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu.

Rumus Korelasi Sederhana:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Angka indeks korelasi antara variabel X dan Y

N = Number of Case

$\sum XY$  = Jumlah dari hasil perkalian antara skor X & skor Y

$\sum X$  = Jumlah seluruh skor X

$\sum Y$  = Jumlah seluruh skor Y



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Analisis korelasi ganda dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *SPSS 26 of Windows* dengan dasar pengambilan keputusan, yaitu:

- a) Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka berkorelasi positif atau ada pengaruh
- b) Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka tidak berkorelasi atau tidak ada pengaruh

#### b) Analisis Korelasi Berganda

Analisis korelasi ganda digunakan untuk mengetahui besar kekuatan hubungan antara seluruh variable bebas terhadap variable terikat secara bersamaan.<sup>167</sup> Analisis korelasi ganda digunakan untuk menguji hipotesis ke tiga yang diajukan dalam penelitian ini yang berbunyi:

**H<sub>a3</sub>** :Terdapat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasional kepala madrasah yang positif dan signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu

**H<sub>03</sub>** : Tidak terdapat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasional kepala madrasah yang positif dan signifikan secara bersama-sama

---

*Ibid.*, h. 269

(simultan) terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu.

Analisis korelasi ganda dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *SPSS 26 of Windows* dengan dasar pengambilan keputusan pada uji korelasi berganda yaitu:

- c) Jika nilai sig. F change < 0,05 maka berkorelasi
- d) Jika nilai sig. F change > 0,05 maka tidak berkorelasi

Adapun Rumus Korelasi Ganda ialah sebagai berikut:

$$r_{yx1x2} = \sqrt{\frac{r_{yx1}^2 + r_{yx2}^2 - 2r_{yx1} \cdot r_{yx2} \cdot r_{x1x2}}{1 - r_{x1x2}^2}}$$

Keterangan:

- $r_{yx1x2}$  = Korelasi antara variable  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama dengan variable Y
- $r^2_{yx1}$  = Korelasi *product moment* antara  $X_1$  dengan Y
- $r^2_{yx2}$  = Korelasi *product moment* antara  $X_2$  dengan Y
- $r^2_{yx2}$  = Korelasi *product moment* antara  $X_1$  dengan  $X_2$

## 2) Koefisien Determinasi (R Square)

Koefisien determinasi adalah tingkat pengaruh variabel X terhadap variabel Y yang dinyatakan dalam persentase (%). Persentase diperoleh dengan terlebih dahulu mengkuadratkan koefisien korelasi dikalikan 100%.<sup>168</sup>

<sup>168</sup>Supardi, *Statistik Penelitian Pendidikan*, (Depok: Rajawali Pers, 2019), h. 202





Rumus Koefisien Determinasi =  $r^2 \times 100$

Dalam penelitian ini, nilai koefisien determinasi juga diambil dari hasil pengolahan *SPSS 26 of Windows* dengan melihat nilai pada kolom *adjusted R<sup>2</sup>*.

### 3) Analisis Regresi Linear Ganda (Multiple Regression)

Regresi linear ganda digunakan untuk mencari pengaruh dua variable bebas atau lebih dan untuk mencari hubungan fungsional dua variable bebas atau lebih terhadap variable terikatnya, atau untuk meramalkan dua atau lebih variable bebas terhadap variable terikatnya.<sup>169</sup> Hubungan dan pengaruh fungsional bersifat prediktif yaitu menafsirkan prediksi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya yang dilukiskan dalam bentuk model diagram garis regresi linear.<sup>170</sup> Sugiyono juga menjelaskan bahwa analisis regresi digunakan untuk melakukan prediksi, bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independent dinaikkan atau diturunkan nilainya.<sup>171</sup>

Penelitian ini berjumlah 3 variabel yang terdiri dari dua variabel bebas dan satu variabel terikat, maka rumus persamaan regresi yang digunakan adalah:

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

<sup>169</sup> Hartono, Metodologi Penelitian, *Op. Cit.*, h. 310

<sup>170</sup> Supardi, *Op. Cit.*, h. 239

<sup>171</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Op. Cit.*, h. 213



Keterangan:

$Y'$  = Nilai yang diprediksikan

$a$  = Konstanta atau bila harga  $X=0$

$b$  = Koefisien regresi

$X$  = Nilai variabel independent



© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



Hak Cipta Dilindungi Undang-  
1. Dilarang mengutip sebagai  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dan menyebutkan sumber:

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji analisis data yang telah disajikan pada bab empat, dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Produktivitas Kerja Guru dengan koefisien korelasi sebesar  $0,301 (r_{hitung}) > 0,273 (r_{tabel})$  dan signifikansi sebesar  $0,028$  lebih kecil dari  $0,05$  dengan derajat hubungan antar variabel terletak pada  $0,21 - 0,40$  yang termasuk ke dalam kategori korelasi lemah.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Perubahan Organisasional dengan Produktivitas Kerja Guru dengan koefisien korelasi sebesar  $0,418 (r_{hitung}) > 0,273 (r_{tabel})$  dan signifikansi sebesar  $0,002$  lebih kecil dari  $0,05$  dengan derajat hubungan antar variabel terletak pada  $0,41 - 0,60$  yang berarti termasuk kategori korelasi sedang.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasional dengan Produktivitas Kerja Guru dengan perolehan nilai  $R (r_{hitung})$  sebesar  $0,653 > 0,273 (r_{tabel})$  dan signifikansi  $F$  change sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan tingkat kekuatan antar variabel terletak pada derajat hubungan  $0,61 - 0,80$  yang merupakan korelasi kuat.

#### B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari beberapa hasil temuan dalam penelitian ini, dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:



## 1. Bagi Madrasah

- a. Untuk variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dikarenakan memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja guru dengan korelasi lemah, maka hendaknya Kepala Madrasah berupaya meningkatkan kemampuan serta kompetensinya dalam konteks kepemimpinan yang transformasional agar dapat memberikan peningkatan kepada produktivitas kerja guru yang berimplikasi kepada efektivitas lembaga serta kualitasnya yang diketahui bahwa guru sebagai katalisator pembentuk *output* yang berkualitas pula.
- b. Pada Produktivitas Kerja Guru, hal yang paling utama dalam memperbaiki produktivitas ialah kesadaran akan bertumbuh. Walaupun banyak factor yang akan mempengaruhi produktivitas kerja, akan tetapi tetap kembali kepada kesadaran dalam diri masing-masing individu. Maka, hendaknya setiap guru memiliki keinginan untuk terus meningkatkan potensi serta kemampuan yang ada dalam dirinya mengenai perkerjaannya. Semakin memiliki banyak *skill*, maka akan sangat berpengaruh terhadap kesuksesan karir dan tingkat produktivitas kerja.
- c. Dalam perubahan organisasional yang berperan sebagai agen perubahan utama ialah Kepala Madrasah, pada hasil penelitian ini pengaruh yang diberikan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah terhadap Perubahan Organisasional berkorelasi kuat. Artinya, peran Kepala Madrasah melalui Kepemimpinan Transformasional sangat *urgent* dalam

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menanggapi perubahan serta melakukan adaptasi terhadap perkembangan yang ada untuk menjaga kestabilan serta eksistensi lembaganya. Maka, dalam merancang perubahan organisasi, Kepala Madrasah hendaknya melakukan analisis SWOT agar rencana perubahan dapat dijalankan sesuai dengan tujuan dan dapat meminimalisir serta menanggapi adanya penolakan-penolakan dari dalam organisasi.

## 2. Bagi Akademisi

- a. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperbanyak variabel yang mempengaruhi produktivitas kerja agar dapat mengetahui tingkat korelasi pada variabel selain dari yang ada dalam penelitian ini serta mengembangkan kajian yang telah di bahas dalam penelitian ini.
- b. Hendaknya melakukan pengambilan sampel yang berstrata, seperti guru yang PNS dan guru yang Non PNS, agar dapat melihat tingkat produktivitas kerja antara keduanya dengan melakukan analisis komparatif.
- c. Hendaknya melakukan penelitian yang berkelanjutan dengan indicator variabel yang dikembangkan dari berbagai teori, hal ini agar dapat melihat dan menilai setiap perubahan perilaku responden dari waktu ke waktu.



## DAFTAR PUSTAKA

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- Abdullah, Ghani, dkk. (2010). *Gaya-Gaya Kepemimpinan dalam Pendidikan*. Selangor: PTS Professional Publishing.
- Alkhamad, Fandi, dkk. "Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan Sesuai Dengan Ayat-Ayat Al-Qur'an". *MASALIQ: Jurnal Pendidikan dan Sains*. Vol. 1. No. 3. (2021).
- Asus, Bahar, dan Abd. Muhith Setiawan. (2013). *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Asnoraga, Pandji. (2005). *Psikologi Industri dan Sosial*. Jakarta: PT. Dunia Gaya.
- Arifin, Hadi Suprpto, dkk. "Analisis Faktor yang Mempengaruhi Persepsi Siswa Untirta Terhadap Keberadaan Perda Syariah di Kota Serang". *Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik*. Vol. 21. No. 1. (2017)
- Arrofah, Eli Fitrotul. "Produktivitas Pengajar dalam Lembaga Pendidikan." *Jurnal Tawadhu*, Vol. 2. No. 2. (2018).
- Assingkiy, M. Shaleh dan Mesiono. "Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Ibtidaiyah (MI) serta Relevansinya dengan Visi Pendidikan Abad 21", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 4. No. 1. (2019).
- Asmani, Jamal Ma'mur. (2011). *Tips Praktis Membangun dan Mengolah Administrasi Sekolah*. Yogyakarta: Diva Press.
- Azis, Elvira, Arif Partono Prasetio, Lugina Suciati Putri, and Annisa Yasya Zhafira. 'Gaya Kepemimpinan Dan Tingkat Stres Kerja Karyawan Perusahaan Telekomunikasi Indonesia'. *JRMB*. Vol. 12. No. 2. (2017).
- Badriyah, Luthfiyatul dan Andi Tenri Faradiba. "Hubungan Faktor Kepribadian Extraversion dan Prestasi Akademik". *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*. Vol. 2. No. 1. (2018).
- Baharuddin. (2019). "Produktivitas Kerja Dalam Perspektif Ekonomi Islam". *Jurnal Balanca*. Vol. 1. No.1.
- Baiti, Khairunisa Nur, Djumali, and Eny Kustiyah. 'Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau Dari Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta', *Jurnal Edunomika*, Vol. 04. No. 01. (2020).



Barnett, K., McCormick, J., & Conners, R., "Transformational leadership in schools – Panacea, placebo or problem. " *Journal of Educational Administration*" Vol. 39. No. (02). (2001).

Buğgin, Burhan. (2005). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.

\_\_\_\_\_. (2010). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.

Gevi, Desilia Purnama, and Harjoyo. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. by Edi Junaedi, *Unpam Press*, I. Pamulang: UNPAM Press.

Gijhanputro, Bramantyo. (2004). *Restrukturisasi Perusahaan Berbasis Nilai Strategi Menuju Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Penerbit PPM.

Hahmi, Erham. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.

Fathurrohman, Chusnul Chotimah dan Muhammad. (2014). *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.

Greenberg, Jerald. (2011). *Behavior in Organizational*. Boston: Pearson Education.

Gill, A, Fitzgerald, dkk, "The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment", *International Journal of Contempory Hospitality Management*. Vol. 22. No. 2.

Gunawan, Imam dan Djum Djum Noor Benty. (2017). *Manajemen Pendidikan Suatu Pengantar Praktik*. Bandung: Alfabeta.

Hafid, Emawati. (2019). 'Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) UP2B Sistem Makassar. Universitas Hasanuddin Makassar.

Hartono (2015). *Analisis Item Instrumen*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.

\_\_\_\_\_. (2016). *SPSS 16.0 Analisis Data Statistik dan Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.

\_\_\_\_\_. (2019). *Metodologi Penelitian*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.

Hasanah, Ade Sobariah. 'Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Majalengka', *Jurnal Insititusi Politeknik Ganesha Medan*. Vol. 3. No. 1. (2020)





- Hendri Jopanda. 'Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Wasteforchange Alam Indonesia', *Jurnal Manajemen*. Vol. 6. No. 2. (2022)
- Miayati, Ara dan Imam Machali. (2012). *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Brinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Kaukaba.
- Herawan, Rully, dkk. (2014). *Metodologi Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Shahari, Raja, and Rusdiana. (2020). *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. ed. by Endang Hermawan. Bandung: Yayasan Darul Hikam.
- Dansen, Daniel, Christoffel Kojo, dan Lucky O.H Dotulong. "Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Area Manado". *Jurnal EMBA*. Vol. 7. No. 3. (2019).
- Sayanti, Fitri dan Nanda Tika Arista. "Persepsi Mahasiswa Terhadap Pelayanan Perpustakaan Universitas Trujoyono Madura". *Kompetensi*. Vol. 12. No. 2. (2018)
- Koeswara, Tya Septiani Nurfaufa, Yusti Farlina, and Desi Susilawati. 'Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Tata Makmur Sejahtera', *Jurnal Akrab Juara*. Vol. 6. No. 4 (2021).
- Komariah, Aan dan Capi Triatna. (2006). *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Komariah, Aan. (2014). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Sekolah, Kinerja Mengajar Guru terhadap Produktivitas Sekolah". *Mimbar*. Vol. 30. No. 1.
- Kusnendi. (2003). *Ekonomi Sumber Daya Manusia dan Alam*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- M. Ivankevich, John, dkk. (2013). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw Hill.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cet. ke-8*. Bandung: Rosdakarya.





Masyitoh, M. H. “Manajemen Mutu Pendidikan Perspektif Q.S. Ar-Ra’du Ayat dan Impelemtasinya Dalam Pengelolaan Madrasah”. *JUMPA*. Vol. 1. No. 1. (2020)

Muhammad, Qomar. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Surabaya: Erlangga.

Mukhtar, Afiah. ‘Motivasi Dan Produktivitas Kerja’, *Jurnal Mirai Management*. Vol. 5. No. 2. (2020)

Mulyasa, E. (2009). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Proborini Pangestu, P. Delpina dan Roy Setiawan. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan”, *AGORA* Vol. 4, No. 2. (2016)

Prayatna, A., and I. Subudi. ‘Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Fave Hotel Seminyak’, *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol. 5. No. 2. (2017)

Purba, Sukarman, Wiputra Cendana, Darmawati Salamun, Iskandar Kato, Jossapat Hendra Prijanto, H. Cecep, and others. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*, ed. by Abdul Karim and Janner Simarmata, 1st edn. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Purhanta, Wahyu. ‘Organizational Development Based Change Management’, *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*. Vol. 6. No. 2. (2009).

Rahmat, Abdul, and Syaiful Kadir. (2017). *Kepemimpinan Pendidikan Dan Budaya Mutu*. Yogyakarta: Zahir Publishing.

Ramadhani, Ika, Sri Lestari Prasilowati, and Suyanto. ‘Pengaruh Pelatihan, Upah Dan Masa Kerja Terhadap Produktivitas Di PT. Super Steel Karawang’, *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*. Vol. 17. No. 01. (2020).

Robbins, P. Sthepen dan Timothy A. Judge. (2021). *Perilaku Organisasi*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.

Sahabuddin, M. ‘Kepemimpinan Pendidikan Perspektif Manajemen Pendidikan’, *Educatioanl Journal: General and Specific Research*. Vol. 2. No. 1 . (2022).

Samsu. (2022). *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, ed. by Rusmini, Kedua. Jambi: CV. Diandra Kreatif.



Sayidah, Nur. 'Perubahan Organisasional Dalam Analisis Diskursus'. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*. Vol. 2. No. 1. (2021).

Setiarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

\_\_\_\_\_. (1999). *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan: Ditinjau Dari Beberapa Aspek*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.

Setiarmayanti, Sri Wahyu Hana, Sudarsih, and Dela Audiva. 'Pengaruh Keterampilan, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan', *Jurnal Ekombis*. Vol. 10. No. 14. (2022)

Setyawan, Andi, Suyitno, Hardi Utomo, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan", *Jurnal Among Makarti*. Vol. 9. No. 18.

Shabrina, Safira. 'Hubungan Antara Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Pancaputra Mitratama Mandiri', *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. 9. No. 1. (2021).

Siagian, P. Sondang. (2003). *Teori Pengembangan Organisasi Edisi Revisi*. (Jakarta: Bumi Aksara Sinar Grafika Offset.

Sidiq, Umar, and Khoirussalim. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. ed. by Fuksubaidi. Ponorogo: CV. Nata Karya.

Simanungkalang, Tansen. "Pengaruh Tipe Kepribadian *The Big Five Model Personality* Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Kajian Studi Literatur Manajemen Keuangan)", *JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*. Vol. 2. No. 2. (2021)

Sinungan, Muchdarsyah. (2005). *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Ed. II, Cet. III*. Bandung: Alfabeta.

\_\_\_\_\_. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Sujadi, Dewiwati, Ni Kadek Ayu Fitriani, and Made Yudi Darmita. 'Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau Dari Lingkungan Kerja Dan Pelatihan Kerja Di Hotel The Oberoi Beach Resort Bali', *Jurnal EKBIS: Analisis, Prediksi Dan Informasi*. Vol. 22. No. 2. (2021)



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Suarsih (2001). "Kepemimpinan Transformasional dalam Era Perubahan Organisasi". *Jurnal Sosio-Religia*. Vol. 1. No. 1.
- Suaryo. "Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sisirau Medan". *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*. Vol. 18. No. 1. (2017)
- Suanto, Ahmad. (2016). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta: Pranamedia Group.
- Syafaruddin, and Asrul. (2015). 'Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer'. Bandung: Citapustaka Media.
- Thoha, Miftah. (2001). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Walgito, Bimo. (2007). *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Widasari, Erny Roesminingsih dan Syunu Trihantoyo. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar." *Jurnal Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol. 9. No. 1. (2022).
- Wiwik Ari Sandi, Mahendro Sumardjo, Ni Putu Eka Widiastuti. (2020). "Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, Perubahan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Implementasi *Intellectual Capital* Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan *Mercedes-Benz Authorized Dealer* di Jakarta." *Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol. 4. No. 1. (2020).
- Yukl, A Gary. (2013). *Leadership in Organizations 8 Edition*. New England: Pearson.
- Yuliana Evira, Ria Marginingsih, and Tri Elsa Susilawati. 'Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan', *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*. Vol. 14. No. 2. (2020).
- Yusuf, Amin. "Produktivitas Kerja Guru Ditinjau dari Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Organisasi Sekolah, dan Motivasi Kerja Guru SMP Negeri Se-Kota Semarang." *Jurnal Lembaran Ilmu Kependidikan*. Vol. 42. No. 2. (2013).





# LAMPIRAN

© Hak cipta milik U

| Suska Riau

Kasim Riau



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengutip sumbernya.
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian**

**INSTRUMEN PENELITIAN**

**A. Petunjuk Pengisian Kuisisioner**

1. Isilah daftar identitas Bapak/Ibu Guru pada tempat yang telah disediakan!
2. Bacalah setiap pernyataan dengan teliti dan seksama!
3. Jawablah pernyataan dengan melingkari salah satu jawaban di kolom yang telah disediakan sesuai dengan pendapat dan realita yang Bapak/Ibu Guru alami!
4. Keterangan alternatif jawaban:
  - SS : Sangat Setuju (Skor = 5)
  - S : Setuju (Skor = 4)
  - KS : Kurang Setuju (Skor = 3)
  - TS : Tidak Setuju (Skor = 2)
  - ST : Sangat Tidak Setuju (Skor = 1)

NAMA : \_\_\_\_\_  
 WALI KELAS / BIDANG STUDI : \_\_\_\_\_

**B. Instrumen Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah**

| No. | Pernyataan  | Jawaban/Skor |   |    |    |    |
|-----|---|--------------|---|----|----|----|
|     |   | SS           | S | KS | TS | ST |
|     | <b><i>Idealized Influence</i></b>   |              |   |    |    |    |
|     | Kepala madrasah dipercaya oleh guru dan stafnya sebagai seorang pemimpin.                                 | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
|     | Kepala madrasah dapat membangkitkan rasa bangga dari guru dan stafnya karena dipimpin olehnya.            | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
|     | Kepala madrasah menjadi teladan yang baik bagi guru dan stafnya.  | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
|     | Kepala madrasah memiliki kapabilitas yang baik sebagai seorang pemimpin.                                  | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 5.  | Kepala madrasah mampu memberikan kebijakan yang tepat terhadap setiap permasalahan.                       | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
|     | <b><i>Inspirational Motivation</i></b>  |              |   |    |    |    |
| 6.  | Kepala madrasah menanamkan pentingnya kerja sama dalam mewujudkan tujuan madrasah kepada guru dan stafnya | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 7.  | Kepala madrasah memberikan dukungan kepada guru dan stafnya untuk bekerja sama mewujudkan tujuan madrasah | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 8.  | Kepala madrasah memberikan kepercayaan  | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |

Hak Cipta © Diteliti dan Disunting oleh UIN Suska Riau  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengutip sumbernya.  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagai bagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

|    |                                    |  |   |   |   |   |   |  |
|----|------------------------------------|--|---|---|---|---|---|--|
| 1  | Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang | kepada guru dan stafnya dalam mewujudkan tujuan madrasah   |   |   |   |   |   |  |
| 2  | Orarali                            | Kepala madrasah menggerakkan guru dan stafnya untuk mencapai tujuan madrasah   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 3  | 0                                  | Kepala madrasah mengkomunikasikan rancangan strategi kepada guru dan stafnya untuk mencapai tujuan madrasah                  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 4  | 1                                  | Kepala madrasah meningkatkan kepercayaan diri guru dan stafnya untuk mengembangkan potensi diri                              | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 5  | 2                                  | Kepala madrasah membangkitkan semangat kerja guru dan stafnya  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 6  | 3                                  | Kepala madrasah memberikan <i>reward</i> kepada guru dan staf yang berprestasi   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 7  | 4                                  | <b>Intellectual Stimulation</b>  |   |   |   |   |   |  |
| 8  | 5                                  | Kepala madrasah menstimulasi guru dan stafnya untuk berinovasi demi kemajuan madrasah  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 9  | 6                                  | Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru dan stafnya untuk berpikir kritis dalam upaya mewujudkan kemajuan madrasah | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 10 | 7                                  | Kepala madrasah meningkatkan rasionalitas guru dan stafnya dalam pemecahan masalah   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 11 | 8                                  | Kepala madrasah meningkatkan kecermatan guru dan stafnya dalam pemecahan masalah   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 12 | 9                                  | Kepala madrasah mendorong guru dan stafnya untuk berprestasi melebihi kemampuan yang dimiliki                                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 13 | 0                                  | <b>Individual Consideration</b>  |   |   |   |   |   |  |
| 14 | 1                                  | Kepala madrasah menjadi wadah konsultasi bagi guru dan stafnya terkait pekerjaan mereka                                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 15 | 2                                  | Kepala madrasah menjadi pelatih bagi guru dan stafnya dalam meningkatkan kualitas proses belajar mengajar                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 16 | 3                                  | Kepala madrasah memahami kebutuhan setiap guru dan stafnya   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 17 | 4                                  | Kepala madrasah memahami kemampuan setiap guru dan stafnya   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 18 | 5                                  | Kepala madrasah mendampingi guru dan stafnya untuk mencapai tujuan madrasah  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 19 | 6                                  | Kepala madrasah menciptakan peluang peningkatan karir bagi guru dan stafnya  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |

### C. Instrumen Perubahan Organisasional

| No  | Pernyataan  | Jawaban/Skor |   |    |    |    |
|-----|---|--------------|---|----|----|----|
|     |   | SS           | S | KS | TS | ST |
|     | <b>Struktur organisasi</b>  |              |   |    |    |    |
|     | Kepala madrasah menetapkan visi, misi dan tujuan madrasah   | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
|     | Kepala madrasah melakukan pembagian tugas kerja/ jabatan berdasarkan kualifikasi guru dan stafnya   | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
|     | Kepala madrasah melakukan pengelompokan tugas kerja/jabatan berdasarkan kesamaan kelompok pekerjaan   | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
|     | Kepala madrasah menetapkan banyaknya <i>middle management</i> (wakil kurikulum, keasiswaan, bendahara, dan lainnya) yang dibutuhkan oleh madrasah | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
|     | Kepala madrasah merupakan titik pusat pengambilan keputusan dalam rapat kerja   | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
|     | Kepala madrasah menetapkan standarisasi pencapaian kinerja  | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
|     | <b>Penggunaan Teknologi</b>   |              |   |    |    |    |
|     | Kepala madrasah mengikuti perkembangan teknologi informasi dan komunikasi untuk peningkatan system madrasah                                       | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
|     | Kepala madrasah melakukan pembaharuan penggunaan peralatan kerja  | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
|     | Kepala madrasah menetapkan penggunaan computer/laptop kepada guru dan stafnya   | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 10. | Kepala madrasah memberikan pelatihan kepada guru dan stafnya mengenai <i>update</i> penggunaan aplikasi penunjang pekerjaan                       | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 11. | Kepala madrasah menerapkan teknologi otomatisasi dalam absensi guru ( <i>finger print</i> dan sejenisnya)   | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
|     | <b>c. Penataan Fisik</b>  |              |   |    |    |    |
| 12. | Kepala madrasah memperbaharui tata letak di ruang kerja guru  | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 13. | Kepala madrasah memperbaharui tipe penerangan ruang kerja guru  | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 14. | Kepala madrasah memberikan AC ( <i>air conditioner</i> ) di ruangan kerja guru  | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 15. | Kepala madrasah memastikan peralatan/sarana kerja guru tertata dengan baik  | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
|     | <b>d. Pengembangan Pegawai (Sumber Daya</b>   |              |   |    |    |    |

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.





2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagai atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
|    | <b>Manusia</b>   |   |   |   |   |   |
| 6  | Kepala madrasah meningkatkan kesadaran para guru dan stafnya akan pentingnya sebuah perubahan dalam organisasi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7  | Kepala madrasah melakukan pengembangan kompetensi guru dan stafnya berdasarkan perkembangan informasi terkini  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8  | Kepala madrasah menggiring persepsi guru dan stafnya untuk menerima perkembangan globalisasi                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9  | Kepala madrasah merincikan upaya yang harus dilakukan guru dan stafnya untuk mencapai tujuan madrasah          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Kepala madrasah memberikan rincian peran dan tanggung jawab setiap guru dan stafnya                            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**D. Instrumen Produktivitas Kerja Guru**

| No. | Pernyataan   | Jawaban/Skor |   |    |    |    |
|-----|--|--------------|---|----|----|----|
|     |  | SS           | S | KS | TS | ST |
|     | <b>Kemampuan</b>   |              |   |    |    |    |
| 1.  | Guru memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik kepada siswa, rekan kerja, dan wali murid          | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 2.  | Guru membuat silabus dari pengembangan kurikulum yang ditetapkan                                   | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 3.  | Guru membuat program pembelajaran  | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 4.  | Guru membuat alat pelajaran/alat peraga  | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 5.  | Guru mempersiapkan kelengkapan mengajar  | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 6.  | Guru menguasai substansi pembelajaran  | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 7.  | Guru memanfaatkan teknologi informasi sebagai media pembelajaran                                   | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 8.  | Guru menata ruang kelas  | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 9.  | Guru menciptakan suasana belajar yang kondusif   | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 10. | Guru melakukan penilaian belajar siswa   | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 11. | Guru menyusun program perbaikan  | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
| 12. | Guru menggunakan metode keilmuan yang sesuai dengan bidang studi yang diampu                       | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |
|     | <b>b. Peningkatan Hasil</b>  |              |   |    |    |    |
| 13. | Guru melaksanakan bimbingan pengembangan minat dan bakat siswa di bidang akademik dan non akademik | 5            | 4 | 3  | 2  | 1  |





2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

|                          |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 14.                      | Guru membuat rancangan program pengembangan pembelajaran                                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15.                      | Guru berkreasi menciptakan media pembelajaran   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16.                      | Guru berinovasi menciptakan alat pembelajaran   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>Semangat Kerja</b>    |   |   |   |   |   |   |
| 17.                      | Guru memiliki kebiasaan bertindak yang bersifat membangun                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18.                      | Guru memiliki kepercayaan diri terhadap setiap pekerjaannya                                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19.                      | Guru memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20.                      | Guru memiliki kecintaan terhadap pekerjaannya   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21.                      | Guru memiliki kemampuan menyelesaikan permasalahan  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22.                      | Guru mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dalam organisasi                              | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23.                      | Guru memiliki kontribusi yang positif terhadap lingkungannya                                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>Pengembangan Diri</b> |   |   |   |   |   |   |
| 24.                      | Guru mengikuti pelatihan pengembangan profesi   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25.                      | Guru melakukan penelitian berkaitan dengan pengetahuan pada bidang studi yang diampu        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 26.                      | Guru memiliki karya ilmiah berupa buku, artikel jurnal dan lainnya                          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 27.                      | Guru menerapkan digitalisasi dalam menunjang pekerjaannya (aplikasi)                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 28.                      | Guru senantiasa mengikuti kegiatan workshop, seminar dan lainnya seputar topik pembelajaran | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 29.                      | Guru ikut serta dalam kegiatan guru berprestasi   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30.                      | Guru menerapkan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari                                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 31.                      | Guru memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan potensinya                            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>Mutu</b>              |   |   |   |   |   |   |
| 32.                      | Guru ikut serta dalam pengelolaan program sekolah   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 33.                      | Guru ikut serta dalam pengembangan program sekolah  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 34.                      | Guru berkolaborasi dengan sesama rekan kerja dalam pengembangan metode pembelajaran         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 35.                      | Guru mengadakan kolaborasi dengan siswa   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |



2. Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
    1. Menyalin, memperbanyak, mendistribusikan atau menjual kembali dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
    2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
|    | dalam menciptakan sebuah produk atau inovasi baru   |   |   |   |   |   |
|    | Guru meningkatkan eksistensi madrasah atas prestasi yang dimilikinya                                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|    | Guru berhasil menghantarkan siswanya memperoleh prestasi pada ajang olimpiade                           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|    | <b>Efisiensi</b>  |   |   |   |   |   |
|    | Guru melakukan absen pada <i>finger print</i> tepat pada jadwal yang di tetapkan                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|    | Guru menyerahkan laporan penilaian sesuai pada waktu yang ditetapkan                                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|    | Guru menyelesaikan materi ajar tepat pada waktunya  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. | Guru meningkatkan prestasi siswa sesuai standar kompetensi kelulusan yang ditetapkan setiap semesternya | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Guru menyelesaikan seluruh rangkaian pekerjaan sesuai pada target yang ditentukan                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

“SYUKRON WA JAZAKUMULLAAHU KHAIR BAPAK/IBU ”

Airmolek, Maret 2023

TTD Responden

Lampiran 2. Dokumentasi

1. Dilarang...  
 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dokumentasi Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Khairul Ummah



Gambar 1. Struktur Organisasi MA Pondok Pesantren Khairul Ummah



Gambar 2. Penyerahan Angket Kepala Kepala Madrasah



Gambar 3. Dokumentasi Bersama Waka Kurikulum dan Kepala Tata Usaha



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Gambar 4. Ruang Guru



Gambar 5. Ruang Guru



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**Gambar 6.** Ruang Tata Usaha



**Gambar 7.** Ruang Tata Usaha



**Gambar 8.** PMB. Khairul Ummah



**Gambar 9.** Lembaga Khairul Ummah

2. Dokumentasi Madrasah Aliyah Nurul Falah Airmolek

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Gambar 10. Struktur Organisasi MA Nurul Falah Airmolek



Gambar 11. Ruang Kepala Madrasah



1. Orisinal mempunyai sebagai berikut:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**Gambar 12.** Penyerahan Angket Kepada Kepala Madrasah



**Gambar 13.** Dokumentasi Bersama Waka Kurikulum



**Gambar 14.** Berbincang Bersama Kepala Madrasah



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumbernya.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**Gambar 15.** Ruang Kerja Ka. Tata Usaha



**Gambar 16.** Ruang Tata Usaha



**Gambar 17.** Depan Madrasah



Lampiran 3. Tabulasi Data

DATA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X<sub>1</sub>)

| No | X1 | Skor Variabel X1 |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Total |
|----|----|------------------|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
|    |    | X3               | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 | X11 | X12 | X13 | X14 | X15 | X16 | X17 | X18 | X19 | X20 | X21 | X22 | X23 | X24 |     |       |
| 1  | 4  | 4                | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 99    |
| 2  | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 114   |
| 3  | 4  | 4                | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 90  |       |
| 4  | 4  | 4                | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 96  |       |
| 5  | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 115 |       |
| 6  | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 120 |       |
| 7  | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 120 |       |
| 8  | 5  | 4                | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 100 |       |
| 9  | 5  | 5                | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 106 |       |
| 10 | 5  | 5                | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 103 |       |
| 11 | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 117 |       |
| 12 | 4  | 4                | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 99  |       |
| 13 | 4  | 4                | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 96  |       |
| 14 | 4  | 4                | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 97  |       |
| 15 | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 118 |       |
| 16 | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 118 |       |
| 17 | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 105 |       |
| 18 | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 109 |       |
| 19 | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 111 |       |
| 20 | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 120 |       |
| 21 | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 119 |       |
| 22 | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 120 |       |
| 23 | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 119 |       |
| 24 | 5  | 5                | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 102 |       |
| 25 | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 118 |       |
| 26 | 5  | 4                | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 108 |       |
| 27 | 5  | 5                | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 99  |       |
| 28 | 5  | 4                | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 112 |       |
| 29 | 4  | 4                | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 95  |       |
| 30 | 4  | 4                | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 96  |       |
| 31 | 5  | 4                | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 97  |       |
| 32 | 4  | 4                | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 96  |       |
| 33 | 5  | 4                | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 108 |       |
| 34 | 4  | 4                | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 113 |       |
| 35 | 5  | 5                | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 115 |       |
| 36 | 5  | 4                | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 108 |       |
| 37 | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 112 |       |
| 38 | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 110 |       |
| 39 | 4  | 4                | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 99  |       |
| 40 | 5  | 4                | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 3   | 5   | 4   | 5   | 108 |       |
| 41 | 5  | 5                | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 2   | 5   | 5   | 4   | 4   | 110 |       |
| 42 | 4  | 4                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 118 |       |
| 43 | 5  | 5                | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 116 |       |
| 44 | 5  | 5                | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 3   | 5   | 5   | 4   | 110 |       |
| 45 | 5  | 5                | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 99  |       |
| 46 | 5  | 2                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   | 5   | 4   | 105 |       |
| 47 | 5  | 4                | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 108 |       |
| 48 | 5  | 5                | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 100 |       |
| 49 | 4  | 4                | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 102 |       |
| 50 | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 114 |       |
| 51 | 5  | 5                | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 115 |       |
| 52 | 5  | 4                | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 102 |       |

Tabulasi Data Variabel Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang menyalin, menduplikasi, atau menyebarkan isi dari penelitian ini tanpa izin dari penulis.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### Data Variabel Perubahan Organisasional (X<sub>2</sub>)

| No | X1 | Skor Variabel X <sub>2</sub> |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Total |
|----|----|------------------------------|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
|    |    | X3                           | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 | X11 | X12 | X13 | X14 | X15 | X16 | X17 | X18 | X19 | X20 |     |       |
| 1  | 5  | 4                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 88  |       |
| 2  | 5  | 4                            | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 82  |       |
| 3  | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 100 |       |
| 4  | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 100 |       |
| 5  | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 100 |       |
| 6  | 5  | 4                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 99  |       |
| 7  | 5  | 4                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 95  |       |
| 8  | 5  | 5                            | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 94  |       |
| 9  | 5  | 4                            | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 94  |       |
| 10 | 5  | 4                            | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 92  |       |
| 11 | 5  | 4                            | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 89  |       |
| 12 | 5  | 4                            | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 96  |       |
| 13 | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 2  | 5  | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 3   | 93  |       |
| 14 | 5  | 4                            | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 85  |       |
| 15 | 5  | 4                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 95  |       |
| 16 | 4  | 4                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 92  |       |
| 17 | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 93  |       |
| 18 | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 94  |       |
| 19 | 5  | 4                            | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 92  |       |
| 20 | 5  | 4                            | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 83  |       |
| 21 | 5  | 5                            | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 93  |       |
| 22 | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 96  |       |
| 23 | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 95  |       |
| 24 | 4  | 4                            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 80  |       |
| 25 | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 97  |       |
| 26 | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 100 |       |
| 27 | 4  | 4                            | 5  | 5  | 2  | 5  | 4  | 4  | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 86  |       |
| 28 | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 100 |       |
| 29 | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5   | 5   | 3   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 91  |       |
| 30 | 5  | 5                            | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 91  |       |
| 31 | 5  | 4                            | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5   | 5   | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 90  |       |
| 32 | 4  | 5                            | 4  | 5  | 5  | 3  | 5  | 4  | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 3   | 4   | 87  |       |
| 33 | 4  | 5                            | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 91  |       |
| 34 | 5  | 4                            | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 90  |       |
| 35 | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 99  |       |
| 36 | 4  | 5                            | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 92  |       |
| 37 | 4  | 4                            | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 89  |       |
| 38 | 5  | 4                            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 84  |       |
| 39 | 4  | 4                            | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 78  |       |
| 40 | 4  | 5                            | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 3   | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 77  |       |
| 41 | 4  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 2   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 91  |       |
| 42 | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 100 |       |
| 43 | 5  | 5                            | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 99  |       |
| 44 | 5  | 4                            | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 90  |       |
| 45 | 4  | 5                            | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 95  |       |
| 46 | 5  | 4                            | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 1  | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 90  |       |
| 47 | 5  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 98  |       |
| 48 | 5  | 4                            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 82  |       |
| 49 | 4  | 4                            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 80  |       |
| 50 | 4  | 4                            | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 82  |       |
| 51 | 4  | 5                            | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 95  |       |
| 52 | 4  | 4                            | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4   | 2   | 2   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 84  |       |

Tabulasi Data Variabel Perubahan Organisasional (X<sub>2</sub>)

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.







## Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X<sub>2</sub>)

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- Penguitan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - Penguitan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

|       |                     | Correlations       |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|-------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|       |                     | X2.1               | X2.2               | X2.3               | X2.4               | X2.5               | X2.6               | X2.7               | X2.8               | X2.9               | X2.10              | X2.11              | X2.12              | X2.13              | X2.14              | X2.15              | X2.16              | X2.17              | X2.18              | X2.19              | X2.20              | TOTALX2            |
| X2.1  | Pearson Correlation | 1                  | .746 <sup>**</sup> | .650 <sup>**</sup> | .317               | .717 <sup>**</sup> | .093               | .642 <sup>**</sup> | .686 <sup>**</sup> | .526 <sup>**</sup> | .510 <sup>**</sup> | .284               | .512 <sup>**</sup> | .572 <sup>**</sup> | .332               | .348               | .557 <sup>**</sup> | .695 <sup>**</sup> | .584               | .640 <sup>**</sup> | .620 <sup>**</sup> | .753 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     |                    | .000               | .000               | .077               | .000               | .612               | .000               | .000               | .002               | .003               | .116               | .003               | .001               | .064               | .051               | .001               | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.2  | Pearson Correlation | .746 <sup>**</sup> | 1                  | .772 <sup>**</sup> | .662 <sup>**</sup> | .745 <sup>**</sup> | .181               | .742 <sup>**</sup> | .707 <sup>**</sup> | .539 <sup>**</sup> | .650 <sup>**</sup> | .229               | .453 <sup>**</sup> | .555 <sup>**</sup> | .294               | .386 <sup>**</sup> | .654 <sup>**</sup> | .723 <sup>**</sup> | .686 <sup>**</sup> | .707 <sup>**</sup> | .732 <sup>**</sup> | .824 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000               |                    | .000               | .000               | .000               | .320               | .000               | .001               | .000               | .000               | .208               | .009               | .001               | .103               | .029               | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.3  | Pearson Correlation | .650 <sup>**</sup> | .772 <sup>**</sup> | 1                  | .636 <sup>**</sup> | .729 <sup>**</sup> | .257               | .713 <sup>**</sup> | .746 <sup>**</sup> | .391 <sup>**</sup> | .584 <sup>**</sup> | .316               | .376 <sup>**</sup> | .510 <sup>**</sup> | .385 <sup>**</sup> | .441 <sup>**</sup> | .756 <sup>**</sup> | .750 <sup>**</sup> | .642 <sup>**</sup> | .746 <sup>**</sup> | .778 <sup>**</sup> | .818 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000               | .000               |                    | .000               | .000               | .155               | .000               | .000               | .027               | .000               | .078               | .033               | .003               | .029               | .012               | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.4  | Pearson Correlation | .317               | .662 <sup>**</sup> | .636 <sup>**</sup> | 1                  | .594 <sup>**</sup> | .280               | .602 <sup>**</sup> | .655 <sup>**</sup> | .395 <sup>**</sup> | .590 <sup>**</sup> | .335               | .311               | .369 <sup>**</sup> | .397 <sup>**</sup> | .600 <sup>**</sup> | .712 <sup>**</sup> | .596 <sup>**</sup> | .677 <sup>**</sup> | .655 <sup>**</sup> | .685 <sup>**</sup> | .724 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     | .077               | .000               | .000               |                    | .000               | .121               | .000               | .025               | .001               | .001               | .081               | .083               | .038               | .029               | .000               | .000               | .001               | .000               | .000               | .000               | .000               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.5  | Pearson Correlation | .717 <sup>**</sup> | .745 <sup>**</sup> | .729 <sup>**</sup> | .594 <sup>**</sup> | 1                  | .218               | .731 <sup>**</sup> | .722 <sup>**</sup> | .484 <sup>**</sup> | .649               | .352               | .373 <sup>**</sup> | .450 <sup>**</sup> | .226               | .474 <sup>**</sup> | .728 <sup>**</sup> | .630 <sup>**</sup> | .664 <sup>**</sup> | .722 <sup>**</sup> | .701 <sup>**</sup> | .801 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000               | .000               | .000               | .000               |                    | .231               | .000               | .000               | .005               | .000               | .049               | .036               | .010               | .214               | .006               | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.6  | Pearson Correlation | .093               | .181               | .257               | .280               | .218               | 1                  | .156               | .189               | .376 <sup>**</sup> | .203               | .436 <sup>**</sup> | .118               | .390 <sup>**</sup> | .288               | .301               | .145               | .178               | -.007              | .025               | .149               | .296 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     | .612               | .320               | .155               | .121               | .231               |                    | .394               | .301               | .034               | .265               | .012               | .518               | .050               | .110               | .094               | .429               | .329               | .968               | .890               | .416               | .100               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.7  | Pearson Correlation | .642 <sup>**</sup> | .742 <sup>**</sup> | .713 <sup>**</sup> | .602 <sup>**</sup> | .731 <sup>**</sup> | .156               | 1                  | .737 <sup>**</sup> | .462 <sup>**</sup> | .531 <sup>**</sup> | .435               | .368 <sup>**</sup> | .553 <sup>**</sup> | .530 <sup>**</sup> | .648 <sup>**</sup> | .812 <sup>**</sup> | .813 <sup>**</sup> | .902 <sup>**</sup> | .789 <sup>**</sup> | .860 <sup>**</sup> | .872 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               | .394               |                    | .000               | .008               | .002               | .013               | .038               | .001               | .002               | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.8  | Pearson Correlation | .686 <sup>**</sup> | .707 <sup>**</sup> | .746 <sup>**</sup> | .655 <sup>**</sup> | .722 <sup>**</sup> | .189               | .737 <sup>**</sup> | 1                  | .862 <sup>**</sup> | .595 <sup>**</sup> | .570 <sup>**</sup> | .587 <sup>**</sup> | .656 <sup>**</sup> | .483 <sup>**</sup> | .668 <sup>**</sup> | .837 <sup>**</sup> | .746 <sup>**</sup> | .826 <sup>**</sup> | .788 <sup>**</sup> | .765 <sup>**</sup> | .907 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               | .301               | .000               |                    | .000               | .000               | .001               | .000               | .005               | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.9  | Pearson Correlation | .526 <sup>**</sup> | .539 <sup>**</sup> | .391 <sup>**</sup> | .395 <sup>**</sup> | .484 <sup>**</sup> | .376 <sup>**</sup> | .462 <sup>**</sup> | .662 <sup>**</sup> | 1                  | .472 <sup>**</sup> | .707 <sup>**</sup> | .478 <sup>**</sup> | .623 <sup>**</sup> | .264               | .420               | .469 <sup>**</sup> | .447 <sup>**</sup> | .549 <sup>**</sup> | .432 <sup>**</sup> | .356 <sup>**</sup> | .657 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     | .002               | .001               | .027               | .025               | .005               | .034               | .008               | .000               |                    | .006               | .000               | .006               | .000               | .144               | .017               | .007               | .010               | .001               | .014               | .045               | .000               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.10 | Pearson Correlation | .510 <sup>**</sup> | .650 <sup>**</sup> | .636 <sup>**</sup> | .594 <sup>**</sup> | .729 <sup>**</sup> | .203               | .531 <sup>**</sup> | .585 <sup>**</sup> | .472 <sup>**</sup> | 1                  | .445 <sup>**</sup> | .425 <sup>**</sup> | .575 <sup>**</sup> | .163               | .345               | .524 <sup>**</sup> | .503 <sup>**</sup> | .590 <sup>**</sup> | .502 <sup>**</sup> | .490 <sup>**</sup> | .696 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     | .003               | .000               | .000               | .001               | .000               | .265               | .002               | .000               | .006               |                    | .011               | .015               | .001               | .374               | .053               | .002               | .003               | .000               | .003               | .004               | .000               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.11 | Pearson Correlation | .284               | .229               | .316               | .335               | .352 <sup>**</sup> | .436 <sup>**</sup> | .435 <sup>**</sup> | .570 <sup>**</sup> | .707 <sup>**</sup> | .445 <sup>**</sup> | 1                  | .347               | .563 <sup>**</sup> | .354               | .568 <sup>**</sup> | .493 <sup>**</sup> | .395 <sup>**</sup> | .516 <sup>**</sup> | .407 <sup>**</sup> | .363 <sup>**</sup> | .562 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     | .116               | .208               | .078               | .061               | .048               | .012               | .013               | .001               | .000               | .011               |                    | .051               | .001               | .047               | .001               | .004               | .025               | .002               | .021               | .041               | .000               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.12 | Pearson Correlation | .512 <sup>**</sup> | .453 <sup>**</sup> | .378 <sup>**</sup> | .311               | .373 <sup>**</sup> | .118               | .368 <sup>**</sup> | .587 <sup>**</sup> | .478 <sup>**</sup> | .425 <sup>**</sup> | .347               | 1                  | .780 <sup>**</sup> | .332               | .484 <sup>**</sup> | .450 <sup>**</sup> | .427 <sup>**</sup> | .423 <sup>**</sup> | .638 <sup>**</sup> | .332               | .620 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     | .003               | .009               | .033               | .083               | .036               | .518               | .038               | .000               | .006               | .015               | .051               |                    | .000               | .063               | .005               | .010               | .015               | .016               | .000               | .064               | .000               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.13 | Pearson Correlation | .572 <sup>**</sup> | .655 <sup>**</sup> | .510 <sup>**</sup> | .369 <sup>**</sup> | .450 <sup>**</sup> | .390 <sup>**</sup> | .553 <sup>**</sup> | .656 <sup>**</sup> | .623 <sup>**</sup> | .575 <sup>**</sup> | .563 <sup>**</sup> | .780 <sup>**</sup> | 1                  | .482 <sup>**</sup> | .656 <sup>**</sup> | .545 <sup>**</sup> | .605 <sup>**</sup> | .572 <sup>**</sup> | .656 <sup>**</sup> | .546 <sup>**</sup> | .767 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     | .001               | .001               | .003               | .038               | .010               | .050               | .001               | .000               | .000               | .001               | .001               | .000               |                    | .005               | .001               | .001               | .000               | .001               | .000               | .001               | .000               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.14 | Pearson Correlation | .332               | .294               | .385 <sup>**</sup> | .397 <sup>**</sup> | .226               | .288               | .530 <sup>**</sup> | .483 <sup>**</sup> | .264               | .163               | .354               | .332               | .482 <sup>**</sup> | 1                  | .778 <sup>**</sup> | .571 <sup>**</sup> | .535 <sup>**</sup> | .499 <sup>**</sup> | .432 <sup>**</sup> | .522 <sup>**</sup> | .578 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     | .064               | .103               | .029               | .028               | .214               | .110               | .002               | .005               | .144               | .374               | .047               | .063               | .005               |                    | .000               | .001               | .002               | .004               | .014               | .002               | .001               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.15 | Pearson Correlation | .348               | .386 <sup>**</sup> | .441 <sup>**</sup> | .600 <sup>**</sup> | .474 <sup>**</sup> | .301               | .648 <sup>**</sup> | .668 <sup>**</sup> | .420               | .345               | .568 <sup>**</sup> | .484 <sup>**</sup> | .556 <sup>**</sup> | .778 <sup>**</sup> | 1                  | .735 <sup>**</sup> | .572 <sup>**</sup> | .705 <sup>**</sup> | .688 <sup>**</sup> | .635 <sup>**</sup> | .737 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     | .051               | .029               | .012               | .000               | .006               | .094               | .000               | .000               | .017               | .053               | .001               | .005               | .001               | .000               |                    | .000               | .001               | .000               | .000               | .000               | .000               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.16 | Pearson Correlation | .557 <sup>**</sup> | .654 <sup>**</sup> | .756 <sup>**</sup> | .712 <sup>**</sup> | .728 <sup>**</sup> | .145               | .812 <sup>**</sup> | .837 <sup>**</sup> | .469 <sup>**</sup> | .524 <sup>**</sup> | .493 <sup>**</sup> | .450 <sup>**</sup> | .545 <sup>**</sup> | .571 <sup>**</sup> | .735 <sup>**</sup> | 1                  | .756 <sup>**</sup> | .856 <sup>**</sup> | .866 <sup>**</sup> | .858 <sup>**</sup> | .868 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     | .001               | .000               | .000               | .000               | .000               | .429               | .000               | .000               | .007               | .002               | .004               | .010               | .001               | .001               | .000               |                    | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.17 | Pearson Correlation | .695 <sup>**</sup> | .723 <sup>**</sup> | .750 <sup>**</sup> | .566 <sup>**</sup> | .630 <sup>**</sup> | .178               | .813 <sup>**</sup> | .746 <sup>**</sup> | .447 <sup>**</sup> | .503 <sup>**</sup> | .395 <sup>**</sup> | .427 <sup>**</sup> | .605 <sup>**</sup> | .535 <sup>**</sup> | .572 <sup>**</sup> | .756 <sup>**</sup> | 1                  | .793 <sup>**</sup> | .746 <sup>**</sup> | .880 <sup>**</sup> | .856 <sup>**</sup> |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000               | .000               | .000               | .001               | .000               | .329               | .000               | .000               | .010               | .003               | .025               | .015               | .000               | .002               | .001               | .000               |                    | .000               | .000               | .000               | .000               |
|       | N                   | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
| X2.18 | Pearson Correlation | .594 <sup>**</sup> | .686 <sup>**</sup> | .642 <sup>**</sup> | .677 <sup>**</sup> | .664 <sup>**</sup> | -.007              | .902 <sup>**</sup> |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |



### Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1

#### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X1    | 204.6563                   | 1033.201                       | .852                             | .759                             |
| X2    | 204.9688                   | 1038.160                       | .683                             | .760                             |
| X3    | 204.7188                   | 1033.886                       | .889                             | .759                             |
| X4    | 204.7500                   | 1033.419                       | .899                             | .759                             |
| X5    | 204.8750                   | 1033.274                       | .856                             | .759                             |
| X6    | 204.7500                   | 1033.161                       | .905                             | .759                             |
| X7    | 204.7813                   | 1033.080                       | .908                             | .759                             |
| X8    | 204.8438                   | 1033.555                       | .905                             | .759                             |
| X9    | 204.9375                   | 1025.480                       | .933                             | .757                             |
| X10   | 204.8750                   | 1024.371                       | .940                             | .757                             |
| X11   | 204.8438                   | 1025.233                       | .917                             | .757                             |
| X12   | 204.8438                   | 1021.168                       | .950                             | .756                             |
| X13   | 204.8750                   | 1026.823                       | .890                             | .757                             |
| X14   | 204.9375                   | 1028.319                       | .875                             | .758                             |
| X15   | 204.9063                   | 1023.701                       | .913                             | .757                             |
| X16   | 204.9688                   | 1027.967                       | .892                             | .758                             |
| X17   | 204.9375                   | 1026.512                       | .912                             | .757                             |
| X18   | 205.0000                   | 1025.097                       | .913                             | .757                             |
| X19   | 204.9688                   | 1027.515                       | .855                             | .758                             |
| X20   | 205.0938                   | 1028.475                       | .841                             | .758                             |
| X21   | 205.0938                   | 1029.055                       | .876                             | .758                             |
| X22   | 205.0000                   | 1025.097                       | .913                             | .757                             |
| X23   | 204.8750                   | 1023.210                       | .963                             | .756                             |
| X24   | 204.8750                   | 1026.565                       | .896                             | .757                             |
| TOTAL | 104.6250                   | 268.177                        | 1.000                            | .989                             |

### Hasil Uji Reliabilitas Variabel X2

#### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X1    | 168.44                     | 515.286                        | .735                             | .751                             |
| X2    | 168.38                     | 514.629                        | .812                             | .750                             |
| X3    | 168.50                     | 515.935                        | .806                             | .751                             |
| X4    | 168.25                     | 527.097                        | .712                             | .757                             |
| X5    | 168.47                     | 516.257                        | .788                             | .751                             |
| X6    | 168.28                     | 539.241                        | .276                             | .763                             |
| X7    | 168.28                     | 513.951                        | .863                             | .750                             |
| X8    | 168.44                     | 513.544                        | .901                             | .749                             |
| X9    | 168.50                     | 524.452                        | .639                             | .756                             |
| X10   | 168.56                     | 514.512                        | .673                             | .751                             |
| X11   | 168.25                     | 532.452                        | .567                             | .759                             |
| X12   | 168.72                     | 522.854                        | .597                             | .755                             |
| X13   | 168.59                     | 516.378                        | .751                             | .751                             |
| X14   | 168.59                     | 524.830                        | .555                             | .756                             |
| X15   | 168.34                     | 525.201                        | .725                             | .756                             |
| X16   | 168.34                     | 511.975                        | .880                             | .749                             |
| X17   | 168.50                     | 514.516                        | .846                             | .750                             |
| X18   | 168.34                     | 513.846                        | .872                             | .750                             |
| X19   | 168.44                     | 514.448                        | .874                             | .750                             |
| X20   | 168.41                     | 514.636                        | .861                             | .750                             |
| TOTAL | 86.38                      | 136.500                        | 1.000                            | .960                             |

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Y

Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Y1    | 378.63                     | 1215.274                       | .544                             | .753                             |
| Y2    | 378.66                     | 1209.459                       | .774                             | .751                             |
| Y3    | 378.63                     | 1210.952                       | .742                             | .752                             |
| Y4    | 378.81                     | 1211.254                       | .715                             | .752                             |
| Y5    | 378.63                     | 1210.952                       | .742                             | .752                             |
| Y6    | 378.75                     | 1206.774                       | .837                             | .751                             |
| Y7    | 378.69                     | 1205.254                       | .888                             | .750                             |
| Y8    | 378.94                     | 1209.480                       | .649                             | .751                             |
| Y9    | 378.63                     | 1208.113                       | .825                             | .751                             |
| Y10   | 378.56                     | 1210.835                       | .779                             | .752                             |
| Y11   | 378.75                     | 1202.968                       | .845                             | .750                             |
| Y12   | 378.69                     | 1204.996                       | .895                             | .750                             |
| Y13   | 378.75                     | 1201.806                       | .875                             | .750                             |
| Y14   | 378.69                     | 1205.964                       | .773                             | .751                             |
| Y15   | 378.84                     | 1203.684                       | .762                             | .750                             |
| Y16   | 378.94                     | 1201.093                       | .856                             | .750                             |
| Y17   | 378.72                     | 1210.467                       | .733                             | .752                             |
| Y18   | 378.69                     | 1210.286                       | .743                             | .752                             |
| Y19   | 378.59                     | 1210.120                       | .781                             | .752                             |
| Y20   | 378.66                     | 1208.620                       | .710                             | .751                             |
| Y21   | 378.69                     | 1204.996                       | .895                             | .750                             |
| Y22   | 378.72                     | 1210.273                       | .659                             | .752                             |
| Y23   | 378.72                     | 1205.434                       | .877                             | .750                             |
| Y24   | 378.69                     | 1210.544                       | .735                             | .752                             |
| Y25   | 379.03                     | 1209.451                       | .582                             | .752                             |
| Y26   | 379.25                     | 1208.452                       | .553                             | .751                             |
| Y27   | 379.38                     | 1212.306                       | .519                             | .752                             |
| Y28   | 378.97                     | 1208.354                       | .690                             | .751                             |
| Y29   | 378.88                     | 1203.855                       | .766                             | .750                             |
| Y30   | 378.91                     | 1206.410                       | .789                             | .751                             |
| Y31   | 378.84                     | 1207.749                       | .733                             | .751                             |
| Y32   | 378.78                     | 1204.693                       | .802                             | .750                             |
| Y33   | 378.78                     | 1211.015                       | .640                             | .752                             |
| Y34   | 378.72                     | 1216.402                       | .563                             | .753                             |
| Y35   | 378.81                     | 1205.512                       | .785                             | .751                             |
| Y36   | 378.84                     | 1206.459                       | .766                             | .751                             |
| Y37   | 378.91                     | 1204.088                       | .851                             | .750                             |
| Y38   | 378.91                     | 1207.701                       | .754                             | .751                             |
| Y39   | 378.78                     | 1213.531                       | .645                             | .752                             |
| Y40   | 378.81                     | 1205.448                       | .882                             | .750                             |
| Y41   | 378.91                     | 1216.217                       | .528                             | .753                             |
| Y42   | 378.78                     | 1208.370                       | .793                             | .751                             |
| Y43   | 378.81                     | 1203.706                       | .831                             | .750                             |
| TOTAL | 191.63                     | 309.145                        | 1.000                            | .981                             |

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## Lampiran 5. Transformasi Data Interval

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Hasil Olahan Data Ordinal Menjadi Interval Variabel**  
**Kepemimpinan Transformasional**

| No. | Responden          | Data Ordinal | Data Interval |
|-----|--------------------|--------------|---------------|
| 1.  | Leli Novita        | 102          | 60,697        |
| 2.  | Franki Noviant     | 98           | 54,433        |
| 3.  | Desmaharni         | 120          | 88,594        |
| 4.  | Andre Praseta      | 119          | 87,016        |
| 5.  | Pimkan Pratiwi     | 115          | 80,926        |
| 6.  | Ahmad Muzakir      | 119          | 87,107        |
| 7.  | Histawira          | 118          | 85,573        |
| 8.  | Rehan Molika       | 115          | 81,076        |
| 9.  | Darma Noviarli     | 119          | 87,107        |
| 10. | Supriyeni          | 112          | 76,182        |
| 11. | Ira Yulanda        | 109          | 71,741        |
| 12. | M. Farizwan        | 114          | 79,371        |
| 13. | Andian Mustika     | 119          | 87,107        |
| 14. | Saidah Harahap     | 107          | 68,526        |
| 15. | Fatlaini           | 117          | 83,939        |
| 16. | Nha                | 115          | 81,124        |
| 17. | Sri Artina         | 112          | 76,517        |
| 18. | Eli Saper          | 112          | 76,377        |
| 19. | Refni Okti         | 114          | 79,371        |
| 20. | Agusten            | 105          | 65,150        |
| 21. | Yuliana            | 114          | 79,334        |
| 22. | Novi Ariyani       | 108          | 69,946        |
| 23. | Opik Zulfikar      | 109          | 71,787        |
| 24. | Edi Efendi         | 96           | 51,172        |
| 25. | Yesi Asrika        | 116          | 82,517        |
| 26. | Mayasara           | 111          | 74,710        |
| 27. | Indah Sulistiowati | 112          | 76,281        |
| 28. | Eti Saraswati      | 114          | 79,294        |
| 29. | Tintriana          | 90           | 44,935        |
| 30. | Sutini             | 115          | 80,782        |
| 31. | Susanti            | 99           | 56,388        |
| 32. | Yulitarahim        | 116          | 82,453        |
| 33. | Maghfiroh          | 108          | 70,201        |
| 34. | Wira               | 113          | 77,620        |
| 35. | Analiwati          | 115          | 81,077        |
| 36. | Marlina            | 108          | 70,229        |
| 37. | Rifnawati          | 112          | 76,430        |
| 38. | Maryono            | 110          | 73,278        |
| 39. | Lilis              | 99           | 55,938        |
| 40. | Peri               | 108          | 70,325        |
| 41. | Eka                | 110          | 74,124        |
| 42. | Siti               | 118          | 85,578        |
| 43. | Firmansyah         | 116          | 82,315        |
| 44. | Nofa Yenti         | 110          | 74,820        |
| 45. | Nha                | 99           | 57,791        |
| 46. | Risa               | 105          | 67,695        |
| 47. | Dildawati          | 108          | 70,172        |
| 48. | Zaidah             | 100          | 57,621        |
| 49. | Sindi              | 102          | 60,481        |
| 50. | Adi Candra         | 114          | 79,446        |
| 51. | AKhyari            | 115          | 81,076        |
| 52. | Natiyem            | 102          | 60,825        |

Sumber: Data diolah menggunakan Microsoft Exel 2010

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang menyalin, memperbanyak atau seluruhnya hanya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebarkan sumber.
  2. Dilarang menyalin, memperbanyak atau seluruhnya hanya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel 2

**Rekapitulasi Hasil Olahan Data Ordinal Menjadi Interval Variabel  
Perubahan Organisasional**

| No. | Responden          | Data Ordinal | Data Interval |
|-----|--------------------|--------------|---------------|
| 1.  | Leli Novita        | 88           | 53,114        |
| 2.  | Franki Noviant     | 82           | 45,109        |
| 3.  | Desmaharni         | 100          | 71,594        |
| 4.  | Andre Prasetya     | 100          | 71,594        |
| 5.  | Pinkan Pratiwi     | 100          | 71,594        |
| 6.  | Ahmad Muzakir      | 99           | 70,059        |
| 7.  | Histawira          | 95           | 63,961        |
| 8.  | Rehan Molika       | 94           | 62,735        |
| 9.  | Darma Noviarli     | 94           | 62,520        |
| 10. | Supriyeni          | 92           | 59,342        |
| 11. | Gra Yulanda        | 89           | 54,925        |
| 12. | M. Farizwan        | 96           | 65,504        |
| 13. | Ardian Mustika     | 93           | 62,765        |
| 14. | Saidah Harahap     | 85           | 48,823        |
| 15. | Fatlaini           | 95           | 63,960        |
| 16. | Nia                | 92           | 59,472        |
| 17. | Sri Artina         | 93           | 61,144        |
| 18. | Eli Saper          | 94           | 62,740        |
| 19. | Refni Oktii        | 92           | 59,288        |
| 20. | Agusten            | 83           | 46,431        |
| 21. | Yuliana            | 93           | 60,842        |
| 22. | Novi Ariyani       | 96           | 65,469        |
| 23. | Opik Zulfikar      | 95           | 64,073        |
| 24. | Edi Efendi         | 80           | 40,930        |
| 25. | Yesi Asrika        | 97           | 66,833        |
| 26. | Mayasara           | 100          | 71,594        |
| 27. | Indah Sulistiowati | 86           | 51,963        |
| 28. | Eti Saraswati      | 100          | 71,594        |
| 29. | Tintriana          | 91           | 58,246        |
| 30. | Sutini             | 91           | 58,073        |
| 31. | Susanti            | 90           | 57,390        |
| 32. | Yulitarahim        | 87           | 52,611        |
| 33. | Maghfiroh          | 91           | 57,852        |
| 34. | Wira               | 90           | 56,524        |
| 35. | Analiwati          | 99           | 69,998        |
| 36. | Marlina            | 92           | 59,360        |
| 37. | Rifnawati          | 89           | 54,689        |
| 38. | Maryono            | 84           | 47,165        |
| 39. | Lilis              | 78           | 38,504        |
| 40. | Peri               | 77           | 39,623        |
| 41. | Eka                | 91           | 59,490        |
| 42. | Siti               | 100          | 71,594        |
| 43. | Firmansyah         | 99           | 70,110        |
| 44. | Nofa Yenti         | 90           | 56,473        |
| 45. | Nina               | 95           | 63,843        |
| 46. | Risa               | 90           | 59,470        |
| 47. | Dildawati          | 98           | 68,670        |
| 48. | Zaidah             | 82           | 44,121        |
| 49. | Su'udi             | 80           | 40,930        |
| 50. | Adi Candra         | 82           | 44,195        |
| 51. | Akhyari            | 95           | 63,931        |
| 52. | Ngatiyem           | 84           | 50,297        |

Sumber: Data diolah menggunakan Microsoft Exel 2010

1. Dilarang menyalin sebagian atau seluruh karaktulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel 3

**Rekapitulasi Hasil Olahan Data Ordinal Menjadi Interval Variabel Produktivitas Kerja Guru**

| No. | Responden          | Data Ordinal | Data Interval |
|-----|--------------------|--------------|---------------|
| 1.  | Leli Novita        | 186          | 98,428        |
| 2.  | Franki Noviant     | 168          | 69,093        |
| 3.  | Desmaharni         | 204          | 127,160       |
| 4.  | Andre Pras Setia   | 206          | 130,237       |
| 5.  | Pinkan Pratiwi     | 210          | 136,060       |
| 6.  | Ahmad Muzakir      | 203          | 124,950       |
| 7.  | Histawira          | 197          | 115,650       |
| 8.  | Rehan Molika       | 207          | 131,425       |
| 9.  | Darma Noviarli     | 206          | 129,981       |
| 10. | Supriyeni          | 194          | 110,814       |
| 11. | Gra Yulanda        | 180          | 89,619        |
| 12. | M. Farizwan        | 197          | 116,788       |
| 13. | Ardian Mustika     | 201          | 123,591       |
| 14. | Saidah Harahap     | 206          | 129,981       |
| 15. | Fatlaini           | 208          | 133,118       |
| 16. | Nia                | 191          | 106,816       |
| 17. | Sri Artina         | 196          | 114,337       |
| 18. | Eli Saper          | 200          | 120,751       |
| 19. | Refni Okti         | 189          | 105,062       |
| 20. | Agusten            | 171          | 73,604        |
| 21. | Yuliana            | 201          | 121,931       |
| 22. | Novi Ariyani       | 204          | 126,824       |
| 23. | Opik Zulfikar      | 181          | 89,640        |
| 24. | Edi Efendi         | 210          | 136,060       |
| 25. | Yesi Asrika        | 199          | 118,399       |
| 26. | Mayasara           | 207          | 131,190       |
| 27. | Indah Sulistiowati | 181          | 91,170        |
| 28. | Eti Saraswati      | 203          | 124,750       |
| 29. | Tintriana          | 192          | 107,402       |
| 30. | Sutini             | 192          | 108,875       |
| 31. | Susanti            | 186          | 98,401        |
| 32. | Yulitarahim        | 194          | 110,887       |
| 33. | Maghfiroh          | 202          | 123,885       |
| 34. | Wira               | 208          | 132,954       |
| 35. | Analiwati          | 202          | 123,146       |
| 36. | Marlina            | 203          | 125,584       |
| 37. | Rifnawati          | 193          | 108,340       |
| 38. | Maryono            | 189          | 103,077       |
| 39. | Lilis              | 180          | 88,478        |
| 40. | Peri               | 167          | 67,550        |
| 41. | Eka                | 201          | 122,061       |
| 42. | Siti               | 172          | 75,389        |
| 43. | Firmansyah         | 165          | 65,314        |
| 44. | Nofa Yenti         | 170          | 74,117        |
| 45. | Nina               | 194          | 111,469       |
| 46. | Risa               | 208          | 133,171       |
| 47. | Dildawati          | 210          | 136,060       |
| 48. | Zaidah             | 207          | 131,668       |
| 49. | Su'udi             | 182          | 92,254        |
| 50. | Adi Candra         | 188          | 101,494       |
| 51. | Akhyari            | 210          | 136,060       |
| 52. | Ngatiyem           | 176          | 81,844        |

Sumber: Data diolah menggunakan Microsoft Excel

1. Hak cipta dilindungi undang-undang.
2. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Nukilan Tabel Nilai Koefisien Korelasi "r" Product Moment dari Pearson untuk Berbagai df.\*

| df.<br>(degrees of freedom)<br>atau:<br>db.<br>(derajat bebas) | Banyak variabel yang dikorelasikan: |       |
|--|-------------------------------------|-------|
|  | 2                                   |       |
|  | Harga "r" pada taraf signifikansi:  |       |
|  | 5%                                  | 1%    |
| 1  | 0,997                               | 1,000 |
| 2  | 0,950                               | 0,990 |
| 3  | 0,878                               | 0,959 |
| 4  | 0,811                               | 0,917 |
| 5  | 0,754                               | 0,874 |
| 6  | 0,707                               | 0,834 |
| 7  | 0,666                               | 0,798 |
| 8  | 0,632                               | 0,765 |
| 9  | 0,602                               | 0,735 |
| 10   | 0,576                               | 0,708 |
| 11   | 0,553                               | 0,684 |
| 12   | 0,532                               | 0,661 |
| 13   | 0,514                               | 0,641 |
| 14   | 0,497                               | 0,623 |
| 15   | 0,482                               | 0,606 |
| 16   | 0,468                               | 0,590 |
| 17   | 0,456                               | 0,575 |
| 18   | 0,444                               | 0,561 |
| 19   | 0,433                               | 0,549 |
| 20   | 0,423                               | 0,537 |

\*Dinukil dari: Henry E. Garrett, *Statistics in Psychology and Education*, (New York: Longmans, Green and co.), hlm. 437-439, dengan penyesuaian seperlunya; sesuai dengan kebutuhan variabel yang dikorelasikan hanya dibatasi 2 buah.



- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

| df.<br>(degrees of freedom)<br>atau:<br>db.<br>(derajat bebas) | Banyak variabel yang dikorelasikan   |       |
|--|--------------------------------------|-------|
|  | 2                                    |       |
|  | Harga $r^2$ pada taraf signifikansi: |       |
|  | 5%                                   | 1%    |
| 21   | 0,413                                | 0,526 |
| 22   | 0,404                                | 0,515 |
| 23   | 0,396                                | 0,505 |
| 24   | 0,388                                | 0,496 |
| 25   | 0,381                                | 0,487 |
| 26   | 0,374                                | 0,478 |
| 27   | 0,367                                | 0,470 |
| 28   | 0,361                                | 0,463 |
| 29   | 0,355                                | 0,456 |
| 30   | 0,349                                | 0,449 |
| 35   | 0,325                                | 0,418 |
| 40   | 0,304                                | 0,393 |
| 45   | 0,288                                | 0,372 |
| 50   | 0,273                                | 0,354 |
| 60   | 0,250                                | 0,325 |
| 70   | 0,232                                | 0,302 |
| 80   | 0,217                                | 0,283 |
| 90   | 0,205                                | 0,267 |
| 100  | 0,195                                | 0,254 |
| 125  | 0,174                                | 0,228 |
| 150  | 0,159                                | 0,208 |
| 200  | 0,138                                | 0,181 |
| 300  | 0,113                                | 0,148 |
| 400  | 0,098                                | 0,128 |
| 500  | 0,088                                | 0,115 |
| 1000   | 0,062                                | 0,081 |

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**YAYASAN ISLAM INDRAGIRI (YASIIN)**  
**معهد خير الأمة الإسلامي**  
**MADRASAH ALIYAH PONDOK PESANTREN KHAIRUL UMMAH**  
Batu Gajah, Air Molek, Telp. (0769) 41220. Hp. 081323454006  
Kabupaten Indragiri Hulu – Riau 29352



NSM : 131.2.14.02.0005

Akreditasi A

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

Nomor : 045/MA.PPKU/3/2023.

Berdasarkan Surat dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, nomor : 503/DPMPSTSP/NON IZIN-RISET/54406, tanggal : 03 Maret 2023, perihal : Rekomendasi, tentang Pelaksanaan Kegiatan Riset/Pra Riset dan Pengumpulan Data untuk Bahan Tesis.

Dengan ini Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Khairul Ummah, Kecamatan Pasir Penyu, Kabupaten Indragiri Hulu, Propinsi Riau, menerangkan bahwa :

Nama : Tika Widiyan  
NIM / KTP : 22190623240  
Semester / Tahun : IV / 2023  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam S2  
Fakultas : Paska Sarjana UIN Suska Riau  
Alamat : Air Molek I, Kecamatan Pasir Penyu, Kabupaten Indragiri  
Hulu, Propinsi Riau

telah melakukan penelitian di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah – Air Molek, Kecamatan Pasir Penyu, Kabupaten Indragiri Hulu, Provinsi Riau, dengan judul Tesis :

***Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Perubahan Organisasional Kepala Madrasah Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu***

Demikianlah Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana perlu.

Air Molek, 27 Maret 2023.  
Kepala Madrasah,  
  
**Abdul Kemal Batubara, Lc., M.H.**





2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

**YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM AIRMOLEK**  
MADRASAH ALIYAH NURUL FALAH AIRMOLEK  
AKREDITASI A NPSN. 10498746 NSM.131214020002  
Jalan Jenderal Sudirman Airmolek Kecamatan Pasir Peny  
Kabupaten Indragiri Hulu Provinsi Riau  
Email : manufalaairmolek1@gmail.com



**SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN RISET**  
Nomor : 163/MA-NF/03/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Madrasah Aliyah Nurul Falah Airmolek, menerangkan bahwa :

Nama : TIKA WIDIYAN  
NIM : 22190623240  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam S2  
Nama Lembaga : UIN Suska Riau  
Judul : Pengaruh kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasional Kepala Madrasah terhadap produktivitas kerja Guru Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Peny Kabupaten Indragiri Hulu.

Benar nama tersebut telah melakukan Penelitian dari tanggal 4 s/d 11 Maret 2023 dengan Judul: "Pengaruh kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasional Kepala Madrasah terhadap produktivitas kerja Guru Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pasir Peny Kabupaten Indragiri Hulu."

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Airmolek, 13 Maret 2023

Kepala MA Nurul Falah Airmolek

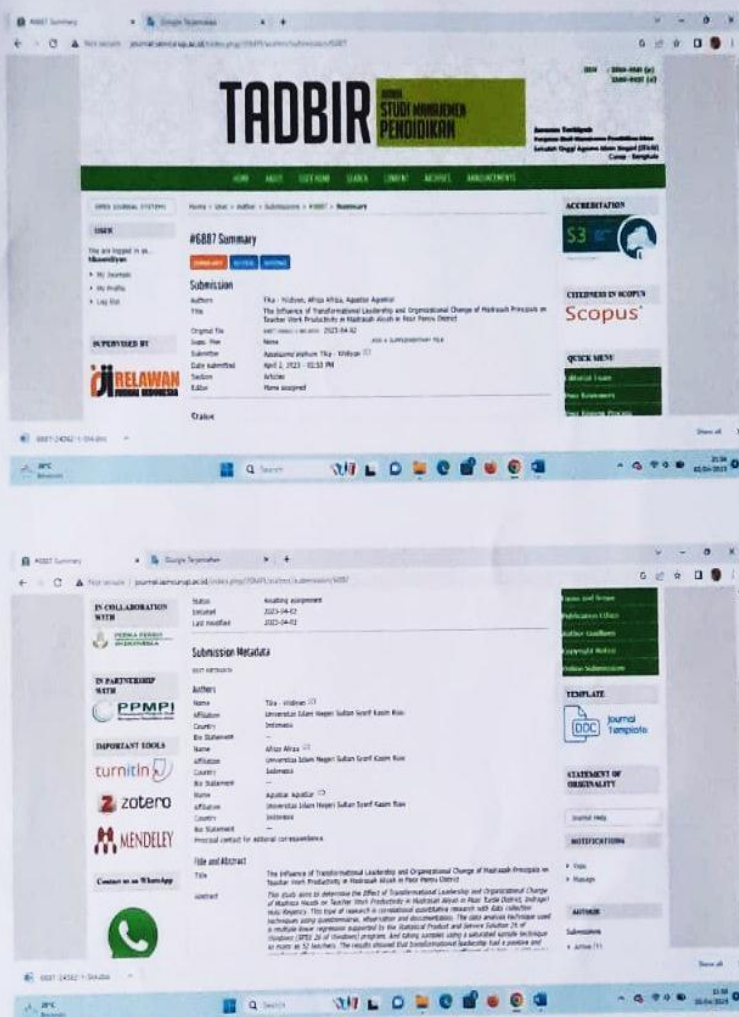


Hardianto, S.Pd.I.

NIP. 197705272006041018

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### Bukti Submit Jurnal





- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Certificate Number: 091/GLC/EPT/III/2023

# ENGLISH PROFICIENCY TEST<sup>®</sup> CERTIFICATE OF ACHIEVEMENT

This is to certify that

Name : Tika Widiyan  
ID Number : 1402046909970003  
Test Date : 18-03-2023  
Expired Date : 18-03-2025

achieved the following scores:

Listening Comprehension : 46  
Structure and Written Expression : 45  
Reading Comprehension : 47  
Total : 460



Linati Marta Kalisah, M. Pd  
Global Languages Course Director



Powered by 



Izin No: 420/BID.PAUD.PNF.2.VIII/2017/SS08

Under the auspices of:  
Global Languages Course  
At: Pekanbaru  
Date: 20-03-2023



- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## الشهادة اختبار كفاءات اللغة العربية لغير الناطقين بها

يشهد العلق بأن :

سيد/ة :  
 Trika Widiyan :  
 رقم الهوية : 1402046909970003  
 تاريخ الاختبار : 19-03-2023  
 الصلاحية : 19-03-2025

قد حصل/ت على النتيجة في اختبار الكفاءات في اللغة العربية لغير الناطقين بها

الاستماع : 46  
 القواعد : 45  
 القراءة : 46  
 المجموع : 457

الترقيم التعريفي

No. 793/GLC/AF7/III/2023



Powered by



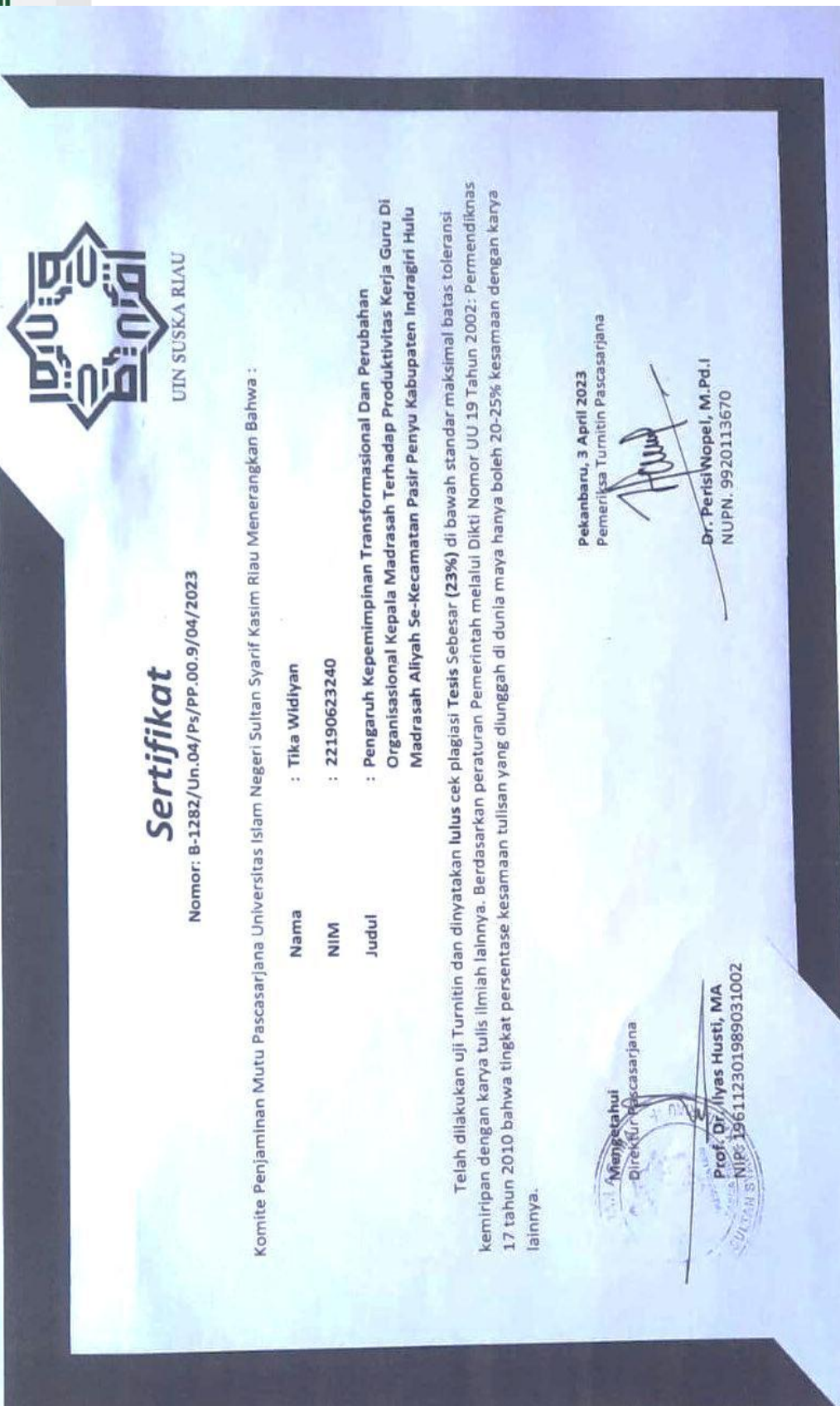
أدي خبير الدين الاحمدي



Izin No: 450/BID.PAUD.PNF.2/VI/III/2017/6308  
 Under the auspices of:  
 Global Languages Course  
 At: Pekanbaru  
 Date: 20-03-2023



- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**KONTROL KONSULTASI BIMBINGAN TESIS / DISERTASI\***

| No. | Tanggal Konsultasi | Materi Pembimbing / Promotor * | Paraf Pembimbing / Promotor | Keterangan |
|-----|--------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------|
| 1.  | 01 / 2022 / 12     | Kontribusi Teori               |                             |            |
| 2.  | 28 / 2023 / 02     | Konsep Operasional             |                             |            |
| 3.  | 5 / 2023 / 03      | KKI - KKI Instrumen            |                             |            |
| 4.  | 07 / Maret 2023    | ACC Kurikulum Pembelajaran     |                             |            |
| 5.  | 21 / 2023 / 03     | Bab 4                          |                             |            |
| 6.  | 31 / 2023 / 03     | Acc Tesis                      |                             |            |

Catatan :  
\*Coret yang tidak perlu

Pekanbaru, ~~31~~ Maret ..... 2023  
Pembimbing I / Promotor \*

**KONTROL KONSULTASI BIMBINGAN TESIS / DISERTASI\***

| No. | Tanggal Konsultasi | Materi Pembimbing / Promotor * | Paraf Pembimbing / Co-Promotor | Keterangan |
|-----|--------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------|
| 1.  | 01 / 2022 / 12     | Catatan Galat                  |                                |            |
| 2.  | 05 / 2023 / 03     | Penulisan Bab II               |                                |            |
| 3.  | 18 / 2023 / 03     | Footnote                       |                                |            |
| 4.  | 25 / 2023 / 03     | Kerangka Berpikir              |                                |            |
| 5.  | 31 / 2023 / 03     | Daftar Pustaka                 |                                |            |
| 6.  | 05 / 2023 / 04     | Acc Tesis                      |                                |            |

Catatan :  
\*Coret yang tidak perlu

Pekanbaru, ~~05~~ April ..... 2023  
Pembimbing I / Co-Promotor \*





2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.



**PEMERINTAH PROVINSI RIAU**  
**DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**

Gedung Menara Lancang Kuning Lantai I dan II Komp. Kantor Gubernur Riau  
 Jl. Jend. Sudirman No. 460 Telp. (0761) 39064 Fax. (0761) 39117 **PEKANBARU**  
 Email : [dpmptsp@riau.go.id](mailto:dpmptsp@riau.go.id)

**REKOMENDASI**

Nomor : 503/DPMPPTSP/NON IZIN-RISSET/54406  
 TENTANG



**PELAKSANAAN KEGIATAN RISSET/PRA RISSET  
 DAN PENGUMPULAN DATA UNTUK BAHAN TESIS**

1.04.02.01

Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Riau, setelah membaca Surat Permohonan Riset dari : **Direktur Program Pascasarjana UIN Suska Riau, Nomor : B-621/Un.04/Ps/HM.01/02/2023 Tanggal 9 Februari 2023**, dengan ini memberikan rekomendasi kepada:

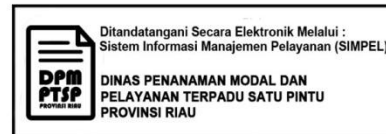
- |                      |   |   |
|----------------------|---|---|
| 1. Nama              | : | <b>TIKA WIDIYAN</b>   |
| 2. NIM / KTP         | : | 22190623240   |
| 3. Program Studi     | : | MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S2   |
| 4. Konsentrasi       | : | MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  |
| 5. Jenjang           | : | S2  |
| 6. Judul Penelitian  | : | <b>PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERUBAHAN ORGANISASIONAL KEPALA MADRASAH TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH SE-KECAMATAN PASIR PENYU KABUPATEN INDRAGIRI HULU</b> |
| 7. Lokasi Penelitian | : | 1. MADRASAH ALIYAH NURUL FALAH AIR MOLEK<br>2. MADRASAH ALIYAH KHAIRUL UMMAH BATU GAJAH   |

Dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Tidak melakukan kegiatan yang menyimpang dari ketentuan yang telah ditetapkan.
2. Pelaksanaan Kegiatan Penelitian dan Pengumpulan Data ini berlangsung selama 6 (enam) bulan terhitung mulai tanggal rekomendasi ini diterbitkan.
3. Kepada pihak yang terkait diharapkan dapat memberikan kemudahan serta membantu kelancaran kegiatan Penelitian dan Pengumpulan Data dimaksud.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Dibuat di : Pekanbaru  
 Pada Tanggal : 3 Maret 2023



**Tembusan :**  
**Disampaikan Kepada Yth :**

1. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Riau di Pekanbaru
2. Bupati Indragiri Hulu  
Up. Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu di Rengat
3. Direktur Program Pascasarjana UIN Suska Riau di Pekanbaru
4. Yang Bersangkutan

## BIOGRAFI PENULIS



Penulis bernama Tika Widiyan, lahir di Airmolek pada Tanggal 29 September 1997 di Kecamatan Pasir Penyu, Kabupaten Indragiri Hulu. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Eddy Zuardi dan Marny Yusnita. Penulis menempuh Pendidikan formal tingkat dasar di SDN 012 Airmolek pada tahun 2004 dan selesai pada tahun 2010. Kemudian, melanjutkan pendidikan tingkat menengah pertama di MTs Nurul Falah Airmolek dan selesai pada tahun 2013. Setelah itu, melanjutkan Pendidikan tingkat menengah atas di MA Nurul Falah Airmolek dan selesai pada tahun 2016. Tidak sampai disitu, penulis kemudian melanjutkan ke jenjang Perguruan Tinggi di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Nurul Falah Airmolek mengambil program studi Manajemen Pendidikan Islam dan menyelesaikan studi Strata 1 tersebut pada tahun 2020. Pada tahun 2021 melanjutkan Pendidikan Strata 2 di Universitas Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang juga mengambil program studi Manajemen Pendidikan Islam, dan alhamdulillah selesai dan memperoleh gelar magister pada tahun 2023.

- Hak Cipta © H
1. Dilarang mengutip atau menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengutip dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

© H

UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan

arif Kasim Riau