

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan. Menjadi pemimpin tidak mudah dikarenakan harus memiliki bakat untuk menghadapi tantangan dan kesulitan. Menurut Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi sikap bawahan untuk melakukan kerja sama agar lebih produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Handoko (2016), berpendapat bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses pengarahan dan pemberi pengaruh pada aktivitas dari sekelompok organisasi yang saling berhubungan dengan tugasnya.

Menurut Sutrisno (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu proses aktivitas seseorang untuk mengendalikan orang lain dengan mengarahkan, membimbing, mempengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu yang dicapai sehingga berhasil sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Menurut Robbins (2016), gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempengaruhi dan menginspirasi pengikutnya untuk hal-hal yang baru. Sedangkan menurut Emron (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang bertindak untuk mengarahkan perhatiannya kepada situasi yang dihadapi oleh para pengikutnya dan bagaimana

untuk mempengaruhi anggotanya dengan cara memberikan motivasi dan semangat untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat mengubah perilaku pengikutnya dalam situasi ketika menghadapi masalah dengan memberikan solusi, semangat, dan motivasi agar membangkitkan upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Para pemimpin transformasional memberikan rangsangan secara intelektual serta mendelegasi pekerjaan yang menantang kepada orang yang layak, menjaga jalur komunikasi tetap terbuka, dan memberikan mentoring satu-lawan-satu dalam rangka mengembangkan produktivitas pegawai.

Menurut Nawawi (2017) ada beberapa fungsi pokok kepemimpinan yang harus diperhatikan seorang pemimpin sebagai berikut:

- 1) Fungsi Instruktif, yaitu bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator untuk menentukan, perintah tersebut dikerjakan agar keputusan dilaksanakan. Kepemimpinan yang efektif memiliki kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
- 2) Fungsi Konsultatif, yaitu bersifat dua arah. Hal ini digunakan pemimpin menetapkan keputusan dan memerlukan bantuan orang lain dalam memecahkan masalah.
- 3) Fungsi Partisipasi, yaitu pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun pelaksanaannya.

- 4) Fungsi Delegasi, yaitu dilaksanakan dengan memberikan kebijakan wewenang atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan dari pimpinan.
- 5) Fungsi Pengendalian, yaitu kepemimpinan yang mampu mengatur kegiatan anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif agar mencapai tujuan organisasi.

Menurut Danim (2017) menjelaskan bahwa ada empat faktor utama dalam kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Pemimpin, yaitu pemimpin harus memiliki pemahaman yang jujur dalam dirinya agar dapat dikenal oleh pengikutnya. Kesuksesan seorang pemimpin bukan berasal darinya, melainkan menurut pengakuan pengikut dan masyarakat.
- 2) Pengikut, yaitu setiap pengikut memiliki berbeda karakter. Pengikut yang berbeda memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda.
- 3) Situasi, yaitu pemimpin harus dapat mempertimbangkan untuk memutuskan tindakan terbaik dan gaya kepemimpinan seperti apa yang harus diperlukan dalam setiap situasi.
- 4) Komunikasi, yaitu pemimpin yang baik memiliki kehandalan dalam komunikasi baik secara internal maupun eksternal.

Menurut Emron (2016) beberapa karakteristik dari pemimpin transformational yaitu:

- 1) Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan atau memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasikan dengan baik kepada anggotanya.
- 2) Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasinya, serta kepeduliannya terhadap lingkungan dan kenyamanan kerja.
- 3) Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota dan tujuan-tujuan positif dan mengajarkannya menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan pendekatan yang menyenangkan, serta anggota menerima dan menyadari manfaat bagi pribadi dan organisasi.
- 4) Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota-anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan menyudutkan yang lain. Peluang untuk itu tidak ditoleransi. Potensi keretakan tim ia satukan dan sinergikan menjadi kekuatan perbedaan dan keyakinan.

Menurut Bass dan Avolio (dalam Robbins, 2016) menjelaskan bahwa ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- 1) *Idealized Influence* (Kharisma), yaitu pemimpin memberikan misi dan visi dalam menanamkan rasa bangga dan memperoleh rasa patuh dan kepercayaan.
- 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif), yaitu pemimpin memberikan ide-ide dan harapan tinggi, mengupayakan hal positif serta memiliki

kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan dalam berbagai cara yang sederhana.

- 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), yaitu pemimpin mendorong kesadaran, kecerdasan dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.
- 4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu), yaitu pemimpin memberikan perhatian, mengarahkan, melatih, mengajak pegawai untuk mengembangkan kemampuan individu.

## 2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perilaku individu guru terhadap pekerjaannya yang menimbulkan perasaan senang atau sebaliknya. Semakin terpenuhi kepuasan kerja yang diterima akan meringankan tugas yang ada agar menghasilkan kinerja yang optimal. Menurut Hasibuan (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah mendorong sikap disiplin dan prestasi kerja dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Robbins (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perilaku umum manusia terhadap pekerjaan yang mendapatkan balas jasa dari hasil penilaian kerja, sehingga menimbulkan persepsi mereka tentang pekerjaan tersebut seperti bahagia atau tidak bahagia.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif atau menyenangkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman (Locke, 1976). Dalam pandangan Misener (1996), kepuasan kerja mengacu pada bagaimana hubungan guru dengan pekerjaan mereka di sebuah perusahaan dan mencakup aspek-aspek

tertentu dari kepuasan mengenai gaji, tunjangan, promosi, kondisi kerja, pengawasan, praktik organisasi dan hubungan dengan sesama guru.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah persepsi atau penilaian individu seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini menunjukkan seperti sikap positif atau negatif dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga kepuasan kerja yang terpenuhi akan mempengaruhi hasil kinerja guru di perusahaan.

Menurut Smith (1965) menjelaskan ada beberapa teori-teori tentang kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) Teori dua faktor (*Two Factor Theory*), Dalam teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Selain ini karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori:
  - a. *Satisfiers* atau motivator adalah situasi yang membuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility, advancement*.
  - b. *Dissatisfiers (Hygiene Factor)* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision, technical, salary, interpersonal, relation, working condition, job security and status*. Menurut teori ini perbaikan salary dan kondisi kerja tidak akan mengurangi ketidakpuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan kerja.

- 2) Teori keadilan (*Equity Theory*), Teori ini dikemukakan oleh Porter & Locke pada prinsipnya menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan seseorang tergantung pada adanya rasa keadilan atau tidak atas suatu situasi. Jadi perasaan adil atau tidak adil atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, atau sekantor, ataupun di tempat lain.
- 3) Teori Perbandingan Internasional (*Discrepancy Theory*), Teori ini dari Zaleznik berprinsip bahwa kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh seseorang merupakan hasil dari perbandingan akan diri sendiri dengan berbagai macam hal yang sudah didapatnya dari pekerjaan yang telah dijalannya dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dapat dirasakan oleh diri seseorang bilamana tidak terjadi perbedaan antara standar pribadi seseorang dengan yang telah didapatkan dari suatu pekerjaan, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh seorang bilamana terjadi suatu perbedaan antara standar pribadi seseorang dengan apa yang diperoleh dari suatu pekerjaan.

Menurut Sutrisno (2017) mengatakan bahwa faktor-faktor yang memberikan kepuasan sebagai berikut:

- 1) Faktor Individu, seperti umur, kesehatan, motif, kepribadian, dan harapan.
- 2) Faktor Sosial, seperti hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan masyarakat.

- 3) Faktor Penting dalam Pekerjaan, seperti gaji, pengawasan, keamanan dan kenyamanan kerja, iklim kerja, dan kesempatan untuk maju.

Menurut Robbins (2016) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri), yaitu kepuasan pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, tidak merasa bosan dan kesempatan belajar.
- 2) *Salary* (Gaji), yaitu sejumlah imbalan jasa yang diterima oleh pegawai menjadi penilaian untuk kepuasan.
- 3) *Promotion* (Promosi), yaitu kesempatan untuk berkembang secara kemampuan dan memperluas keahlian dalam kemajuan organisasi dan kepuasan pegawai selama bekerja.
- 4) *Supervision* (Pengawasan), yaitu seseorang yang memiliki wewenang untuk mengatur dan mempengaruhi dalam pelaksanaan kerja.
- 5) *Work Partner* (Rekan Kerja), yaitu hubungan kelompok kerja yang dapat bekerjasama dalam tim sebagai bentuk dukungan, kenyamanan, motivasi dan saling bantu pada anggota individu.

### **2.3 Kinerja Guru**

Menurut Ojokuku dkk. (2013), kinerja organisasi mengacu pada hasil dari suatu organisasi atau keluaran aktual dari suatu organisasi, yang dapat dinilai terhadap keluaran, tujuan, dan sasaran yang diharapkan. Guru memiliki tugas utama dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan



melakukan evaluasi pada siswa sehingga dapat dikatakan sebagai pendidik yang profesional (Priansa, 2017).

Menurut Hasibuan (2017) bahwa Kinerja adalah hasil yang diperoleh seseorang individu dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya atas kemampuan, pengalaman, keterampilan, tanggung jawab dengan waktu yang ditetapkan. Sedangkan Menurut Priansa (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai guru disekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Menurut Jackson dan Mathis (2016) mengatakan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang mempengaruhi seberapa banyak pegawai memberikan kontribusi kepada organisasi sebagai bentuk perbaikan kinerja agar individu dan kelompok saling meningkatkan upaya kinerja organisasi sekolah.

Dalam penelitian Supardi (2016), berpendapat bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang dimiliki setiap seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab pada siswa yang telah dibimbingnya dengan meningkatkan prestasi atau hasil belajar para siswa.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah sebuah prestasi atau hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang guru ketika

melaksanakan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan, kecakapan, pengalaman, kesanggupan, dan sesuai dengan kompetensi keguruan sebagai pembimbing dalam kegiatan pembelajaran.

Menurut Jackson dan Mathis (2016) menjelaskan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja guru sebagai berikut:

- 1) Kemampuan (*Ability*), yaitu suatu kapasitas bakat dan minat yang dimiliki individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan yang diberikan.
- 2) Usaha (*Effort*), yaitu suatu tindakan yang dilakukan untuk kegiatan organisasi agar aman dan efisien.
- 3) Dukungan (*Support*), yaitu dukungan yang diterima dari organisasi berupa pelatihan, peralatan, motivasi, dan rekan kerja yang produktif.

Sedangkan Menurut Kasmir (2016) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja Guru sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan Keahlian, yaitu *skill* yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 2) Pengetahuan, yaitu setiap individu memiliki pengetahuan berbeda untuk memudahkan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Kepribadian, yaitu karakteristik yang dimiliki setiap individu dengan kepribadian berbeda-beda dengan satu dan lainnya. Contohnya memiliki kesadaran dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya.

- 4) Motivasi, yaitu dorongan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang berasal dari diri sendiri atau dorongan dari luar seperti rekan kerja, dan lainnya.
- 5) Komitmen, yaitu kepatuhan Guru dalam melaksanakan kebijakan perusahaan agar berusaha bekerja secara maksimal/
- 6) Budaya Organisasi, yaitu kebiasaan atau norma yang dimiliki organisasi yang berlaku secara umum dan harus dipatuhi.
- 7) Kepuasan Kerja, yaitu persepsi yang dirasakan Guru seperti senang atau suka terhadap pekerjaannya. Contoh fasilitas, kompensasi, dan lainnya.

Menurut *Georgia Department of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (2008). Alat penilaian kemampuan guru, sebagai berikut:

- 1) Rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), yaitu sebagai tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru dalam menguasai bahan materi.
- 2) Prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), yaitu kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan pendidikan dengan adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media, sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran.

- 3) Hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*), yaitu evaluasi penilaian hasil belajar sebagai kegiatan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan menjadi 4 kompetensi utama sebagai berikut:

- 1) Kompetensi Pedagogik, yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional, dan intelektual. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena siswa memiliki karakter, sifat, dan interest yang berbeda.
- 2) Kepribadian, yaitu Pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa.
- 3) Sosial, yaitu guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif dalam kehidupan sehari-hari.
- 4) Profesional, yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian dilakukan oleh Ardiaz (2017) adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dimediasi kepuasan kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Kanca Malang Marthadinata. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Path Analyze dengan menggunakan software SPSS. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh dalam memberikan kontribusi terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Kepemimpinan yang tepat dan baik oleh manajemen akan memberi dampak terhadap kinerja guru dan kepuasan kerja.

Selanjutnya penelitian oleh Hilton *et al.* (2021) juga membahas mengenai dimensi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini menemukan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara baik akan memotivasi Guru untuk meningkatkan tingkat kepuasan mereka dan meningkatkan kinerja organisasi.

Kemudian penelitian oleh Sudibjo dkk. (2021) adalah bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap persepsi kinerja guru di SMP dan SMA. Data penelitian yang diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode PLS-SEM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMP dan SMA XYZ. Variabel kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, namun

sebaliknya kepuasan kerja tidak berhasil memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja guru.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Hasil</b>
<i>Ardiaz, Fian</i>	<i>pengaruh motivasi kerja dan gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja guru dimediasi kepuasan kerja</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dalam memberikan kontribusi terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja guru.
<i>Sam Kris Hilton, Wonder Madilo, Fred Awaah and Helen Arkorful</i>	<i>Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction</i>	Temuan menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara baik akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan tingkat kepuasan mereka dan meningkatkan kinerja organisasi.
<i>Niko Sudibjo &amp; Aluysius Songky Ananta</i>	<i>Peran kepuasan kerja sebagai mediator keadilan organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru</i>	Variabel kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru.

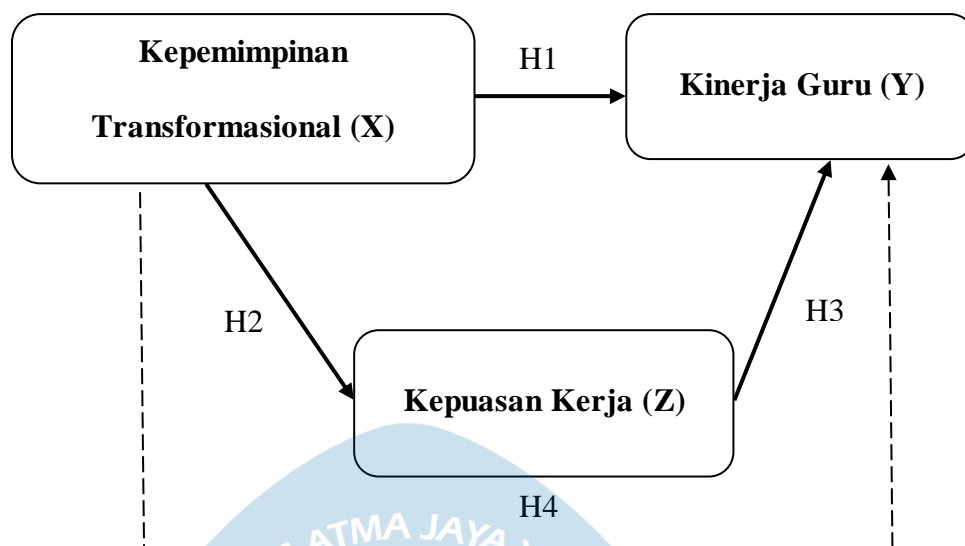
## 2.5 Kerangka Penelitian

Peningkatan kinerja guru akan tercapai jika pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik yang akan berdampak pada kepuasan kerja guru. Tuntutan untuk terus berinovasi di dalam organisasi menjadi topik yang

hangat untuk terus dibicarakan. Gaya kepemimpinan dinilai sebagai sumber utama terjadinya perubahan organisasi dimana kinerja menjadi sorotan utama atas dampak dari gaya yang diterapkan oleh pemimpinnya.

Menurut Bass (dalam Nawawi 2012) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara – cara tertentu. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya memberikan motivasi kepada bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja (Puni et al., 2018). Tingkat kepuasan guru berbeda pada setiap individu. Semakin tinggi kepuasan seseorang dapat diartikan bahwa semakin banyak aspek kebutuhan yang terpenuhi (Anggraeni dan, Sentosa 2013). Kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja (Pitts, 2014). Guru yang merasa puas dalam bekerja akan memberikan kinerja yang baik bagi organisasi. Berdasarkan pemaparan teori pada paragraf sebelumnya, maka kerangka penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual, 2022

## 2.6 Hipotesis

Pemimpin memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja guru. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi bawahan untuk turut serta dalam melakukan perubahan dalam tubuh organisasi. Pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik akan membantu bawahan untuk terus berkembang. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hilton *et al.* (2021) membuktikan bahwa pemimpin akan memberikan motivasi kepada bawahan sekaligus meningkatkan kepercayaan diri mereka untuk menciptakan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, tinjauan pustaka dan kerangka pikiran yang telah diuraikan maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru.**

Kepemimpinan transformasional menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Gaya kepemimpinan transformasional akan memperhatikan hubungan antara atasan dan bawahan supaya terbentuk situasi kerja yang harmonis. Penelitian yang dilakukan oleh Hilton *et al.* (2021) mendapati bahwa kecenderungan pemimpin yang akrab dengan bawahan seperti sikap ramah, simpati, dan dapat memperjuangkan kepentingan bawahan akan memberikan rasa nyaman. Sudut pandang kepemimpinan transformasional akan melihat posisi bawahan sama antara satu dengan yang lainnya, yang menandakan bahwa semua bawahan memiliki kesempatan yang sama dalam berinspirasi. Bawahan akan merasa mendapatkan keadilan dalam bekerja. Sikap pemimpin yang memberikan apresiasi kepada bawahan ini akan membentuk perasaan puas dalam bekerja. Berdasarkan uraian tersebut, penulis mengajukan hipotesis kedua dalam penelitian ini sebagai berikut :

**H<sub>2</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

Menurut Robbins (2016), kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh banyak indikator, termasuk *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri), *Salary* (Gaji), *Promotion* (Promosi), *Supervision* (Pengawasan), dan *Work Partner* (Rekan Kerja). Kepuasan

kerja merupakan hasil emosional yang positif atas apa yang mereka dapat dari pekerjaan. Guru yang merasa puas dalam bekerja akan menghasilkan *output* peningkatan kinerja berkelanjutan. Kinerja yang baik akan di dapat jika guru merasa puas dengan pekerjaan mereka. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis ketiga dari penelitian ini adalah :

**H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.**

Berdasarkan ulasan di atas, jelas bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja (Puni et al., 2018). Kepuasan kerja pada gilirannya berpengaruh pada kinerja guru (Pitts, 2014), sehingga memenuhi syarat ketat untuk kemungkinan efek mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara dimensi kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Berdasarkan uraian di atas penulis mengajukan hipotesis keempat yaitu :

**H<sub>4</sub> : kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru.**