

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Hakikat Kepuasan Kerja Guru

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas semakin beragam untuk dikerjakan dan fleksibilitas sangatlah penting, sekolah membutuhkan guru yang akan memperlihatkan perilaku yang baik, seperti membantu individu lain dalam organisasi di sekolah, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati peraturan serta dengan besar hati menoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) guru merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi produktivitas kerja. Meningkatkan kepuasan kerja bagi guru merupakan hal yang sangat penting, karena menyangkut masalah hasil kerja guru yang merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada siswa. Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh kepala sekolah, kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi sekolah telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu sikap kerja guru yang perlu diciptakan di sekolah agar guru dapat bekerja dengan moral yang tinggi, disiplin, semangat, berdedikasi dan menghayati profesinya. Guru-guru yang merasa puas terhadap lembaganya akan berdampak kepada kelancaran kegiatan belajar mengajar di sekolah dan peningkatan kualitas pelayanan kepada para pelajar. Jika kepuasan kerja guru tidak terjamin, guru bisa saja mangkir, membolos dari mengajar karena protes terhadap ketidakpuasan yang diperolehnya. Oleh karena itu Kepala Sekolah harus berusaha untuk memahami para guru dan mengupayakan agar guru memperoleh kepuasan dalam menjalankan tugasnya.

Davis yang dikutip Prabu mengemukakan bahwa “*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work* (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja)”³.

Sedangkan menurut Wexley dan Yuki yang dikutip Prabu mendefinisikan kepuasan kerja “*is the way an employee feels about his or her job* (adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya)”⁴. Robbins & Judge mendefinisikan “kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya”⁵. Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seorang guru terhadap pekerjaannya sehingga guru dapat menilai tentang seberapa guru merasa puas dengan pekerjaannya.

³ Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), p. 117

⁴ *Ibid.*,

⁵ Stephen P. Robbins dan Timothy A. judge, *Perilaku Organisasi I*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), p.40

Kepuasan kerja guru adalah perasaan guru tentang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan guru dengan imbalan yang diberikan oleh sekolah. Kepuasan kerja guru ditunjukkan oleh sikapnya dalam bekerja atau mengajar. Jika guru puas akan keadaan yang mempengaruhi dia, maka dia akan bekerja atau mengajar dengan baik. Vecchio yang dikutip Wibowo menyatakan kepuasan kerja sebagai “pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan”⁶. Menurut Arthur dan Harold yang dikutip Panggabean beranggapan bahwa “kepuasan kerja dapat diduga dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya”⁷. Selain itu Tiffin yang dikutip Sutrisno mengemukakan “kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama pimpinan dengan sesama pegawai”⁸.

Gibson yang dikutip Usman menyatakan bahwa, “*job satisfaction is refers to the positive or negative aspect of an individuals attitude toward his job or some feature of the job*”⁹. (kepuasan kerja seseorang tergantung pada sikap individu terhadap pekerjaannya. Jika individu bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka ia akan mendapat kepuasan kerja dan sebaliknya).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja dan kerja sama pimpinan yaitu kepala sekolah dengan sesama guru. Jika

⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), p. 51

⁷ Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor: PT. Ghalia Indonesia, 2004), p. 128

⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kecana, 2011), p. 76

⁹ Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan)*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), p. 49

individu bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka ia akan mendapat kepuasan kerja dan sebaliknya.

Guru akan merasa puas bekerja jika memiliki persepsi selisih antara kondisi yang diinginkan dan kekurangan dapat dipenuhi sesuai kondisi aktual (kenyataan), guru akan puas jika imbalan yang diterima seimbang dengan tenaga dan biaya individu yang telah dikeluarkan, dan guru akan puas jika terdapat kepuasan kerja lebih dominan daripada ketidakpuasan kerja. Moore yang dikutip Panggabean mengemukakan “bahwa pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh”¹⁰. Robbins yang dikutip Wibowo menyatakan “bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”¹¹. Menurut Wahyudin yang dikutip oleh Patty menyatakan “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai suatu organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan”¹².

Pendapat dari ketiga teori di atas memiliki pengertian yang sama, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang diinginkan seseorang guru dari pekerjaannya, yang dapat dinilai melalui

¹⁰ Mutiara S. Panggabean, *loc. cit*

¹¹ Wibowo, *loc. cit*

¹² Irene Patty, “Lingkungan Kerja dan Evaluasi Manajemen Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pemerintah Daerah Kota Ambon”, *Jurnal Eksekutif*. Vol 4, no 2, Agustus 2007. p. 177

penghargaan yang diharapkan atau nilai balas jasa kerja guru yang mereka peroleh dari hasil kerja.

Handoko yang dikutip oleh Patty mengemukakan kepuasan kerja adalah “keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan mereka¹³”. Menurut Hasibuan dalam bukunya menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya¹⁴”. Davis dan Newstrom yang dikutip oleh Sanjaya mengemukakan pendapatnya dengan menyatakan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan dan emosi yang nyaman atau tidak nyaman yang berasal dari pandangan pegawai mengenai pekerjaannya¹⁵. Mathis & Jackson yang mengatakan “kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang¹⁶”. Luthans yang dikutip oleh Patty memberikan definisi “kepuasan kerja adalah keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang¹⁷”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru adalah perasaan guru tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaannya dan sejauh mana penerimaan dan nilai-nilai seorang guru terhadap aspek-aspek yang ada dalam

¹³Irene Patty, *op. cit.*, p. 177

¹⁴Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), p. 202

¹⁵Paulus Sanjaya Sigirowati dan Joko Suryono, “Analisis Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja ditinjau Dari Locus of Control, Tipe Kepribadian dan Self Efficacy”, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol 5, no 2, November 2005. ISSN 1412-2219, p.150

¹⁶Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), p. 98

¹⁷Irene Patty, *op. cit.*, p. 181

suatu pekerjaan seperti evaluasi, hubungan rekan kerja, tanggung jawab, dan pengakuan.

b) Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Davis dan Newstrom menyatakan terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja yang biasa terjadi pada dunia kerja, yaitu :

- 1) Usia, ketika para pegawai makin bertambah lanjut usianya. Mereka cenderung sedikit lebih puas dengan pekerjaannya. pegawai yang lebih muda cenderung kurang puas karena berpengharapan tinggi, kurang penyesuaian dan berbagai sebab lain.
- 2) Tingkat pekerjaan, orang-orang dengan pekerjaan pada tingkat lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.. Mereka biasanya memperoleh gaji dan kondisi kerja lebih baik, dan pekerjaan yang dilakukan memberi peluang untuk merasa lebih puas.
- 3) Ukuran organisasi, pada saat organisasi semakin besar, ada beberapa bukti yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja cenderung agak menurun apabila tidak diambil tindakan perbaikan untuk mengimbangi kecenderungan itu¹⁸.

Dalam dunia pendidikan bisa terjadi guru-guru yang sudah senior cenderung lebih puas dalam bekerja dibanding dengan guru-guru yang masih muda/yunior, karena harapannya tidaklah setinggi jika dibandingkan dengan guru-guru yang lebih muda/yunior. Guru-guru yang memperoleh jabatan tambahan, tugas tambahan di sekolah akan lebih puas dalam bekerja dibanding dengan guru-guru yang memperoleh tugas mengajar saja tanpa tambahan tugas/jabatan lain, ini dikarenakan dia merasa dihargai dan diperlukan dalam organisasi/sekolah.

¹⁸ Keith Davis & John W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta : Erlangga, 2000), p.105

Selanjutnya pada sekolah-sekolah yang besar dengan jumlah guru yang banyak akan membuat kepuasan kerja guru menjadi kurang, ini disebabkan semakin besar organisasi semakin banyak guru akan semakin rumit mengelola organisasi tersebut.

Robbins yang dikutip Usman menyatakan, empat faktor yang kondusif bagi munculnya level tinggi kepuasan kerja pegawai :

- 1) Pekerjaan yang secara mental menantang
Orang lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka.
- 2) Imbalan yang setimpal
Pegawai menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka.
- 3) Kondisi kerja yang mendukung
Pegawai peduli dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfatisasi kinerja yang baik karena akan menunjang dari pekerjaan mereka.
- 4) Mitra kerja yang mendukung
Bagi sebagian pegawai pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi mereka. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bahwa mitra kerja yang ramah dan mendukung serta mendorong kepuasan kerja¹⁹.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Wexley dan Yulk yang dikutip Robbins menyatakan bahwa pendekatan yang terbaik dalam penelitian mengenai kepuasan kerja adalah dengan memperhatikan:

- 1) Faktor pekerjaan, yang meliputi gaji, kondisi kerja, pengawasan, rekan kerja, keamanan kerja, kesempatan untuk maju.
- 2) Faktor individu, yang meliputi karakteristik individu, kebutuhan-kebutuhan individu, nilai-nilai yang dianut serta sifat-sifat kepribadian²⁰.

¹⁹ Husaini Usman, *op.cit.*, p. 500

²⁰ Stephan P. Robbins, *Perilaku Organisasi* : Tim Indeks (Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003), p. 106

Pengelompokan diatas hampir sama dengan pendapat Schultz yang dikutip Robbins yang menyebutkan Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- 1) Faktor personal, meliputi : usia, jenis kelamin, kecerdasan, ketrampilan dan pengalaman kerja.
- 2) Faktor situasional, meliputi karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, tingkat kompleksitas tugas dan pasangan yang bekerja²¹.

Berdasarkan teori di atas faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja dapat dilihat dari dua aspek, yaitu dari dalam dirinya dan dari dirinya, dari dirinya atau biasa disebut faktor individu atau personal, dan dari luar dirinya, seperti pekerjaan atau situasional.

Robbins mengingatkan terdapat dampak dari kepuasan maupun ketidakpuasan dari pekerja suatu organisasi atau lembaga terhadap kinerja pekerjaannya. Dampak langsung dari kepuasan pekerja meliputi :

- 1) Produktivitas pekerja tinggi.
- 2) Kemangkiran pekerjanya tidak ada.
- 3) Pkerjanya tetap setia tinggal di organisasi atau lembaga.
- 4) Pelanggan menjadi puas dan meningkat jumlahnya²².

Begitu sebaliknya, ketidakpuasan pekerjanya berdampak langsung terhadap kinerjanya, dampaknya meliputi :

- 1) Produktivitas pekerjanya menjadi rendah.
- 2) Pkerjanya banyak yang mangkir.
- 3) Pkerjanya keluar dari organisasi atau lembaganya.
- 4) Banyak pelanggan yang komplain dan ditinggalkan pelanggannya²³.

Pada gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa jika seseorang mendapatkan kepuasan akan kerja akan memberikan dampak langsung yang akan

²¹ *Ibid*

²² *Ibid*, p. 117

²³ *Ibid*, p. 119

membuat organisasi itu akan lebih cepat maju sehingga tujuan dari organisasi tersebut akan cepat tercapai. Sebaliknya jika terjadi ketidakpuasan akan pekerjaannya akan memberikan dampak langsung terhadap organisasinya, maka visi misi dari organisasi akan menjadi terhambat.

Beberapa hal yang menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya, menurut Herzberg yang dikutip Panggabean hal yang menyebabkan ketidakpuasan adalah:

- 1) Penghargaan
- 2) Promosi
- 3) Lingkungan kerja²⁴.

Sedangkan pendapat Hasibuan menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut :

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- 3) Berartinya pekerjaan itu sendiri
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak²⁵.

Berdasarkan faktor-faktor di atas dapat di simpulkan untuk dapat mencapai kepuasan guru atau pegawai pihak sekolah dituntut untuk secara bertahap dan terus-menerus memenuhi seluruh kebutuhan guru agar kepuasan guru dapat diwujudkan di tempat kerjanya karena kepuasan guru akan berdampak langsung terhadap kinerjanya. Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap yang positif dengan pekerjaan sehingga akan memacu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sebaliknya adanya ketidakhadiran,

²⁴Mutiara S. Panggabean, *op. cit.*, p. 130

²⁵Malayu S .P Hasibuan, *op.cit*, p. 202

hasil kerja yang buruk, mengajar kurang bergairah, prestasi yang rendah, perpindahan/pergantian guru merupakan akibat dari ketidakpuasan guru atas perlakuan organisasi terhadap dirinya.

c) Karakteristik Kepuasan Kerja

Kreitner dan Kinicki dikutip dalam Mutiara mengemukakan bahwa “aspek-aspek kepuasan kerja yang relevan terdiri atas kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, dan penyelia”²⁶.

Luthans yang dikutip Usman menyatakan kepuasan kerja kedalam kriteria yang disebut job descriptive index (JDI) yaitu: “pembayaran seperti gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (supervisi), dan rekan sekerja”²⁷.

Hal serupa dikemukakan oleh Smith, Kendall, dan Hurlin dikutip dalam Winardi menyatakan bahwa adapun karakteristik kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Gaji atau upah yang diterima, jumlah gaji atau upah yang diterima dan kelayakan imbalan tersebut.
- 2) Pekerjaan, tingkat hingga di mana tugas-tugas pekerjaan dianggap menarik dan memberikan peluang untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
- 3) Peluang-peluang promosi, tersedianya peluang-peluang untuk mencapai kemajuan dalam jabatan.
- 4) Supervisor, kemampuan sang supervisor untuk menunjukkan perhatian terhadap pegawai.
- 5) Para rekan sekerja, tingkat hingga di mana para rekan sekerja bersikap bersahabat, kompeten, dan saling bantu-membantu²⁸.

Berdasarkan pendapat diatas bahwa untuk dapat menentukan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara seseorang pegawai mendapatkan gaji atau

²⁶ Mutiara S. Panggabean, *op.cit.*, p. 129

²⁷ Husein Usman, *op.cit.*, p. 35

²⁸ Winardi, *Manajemen Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2004), p. 216

upah, pekerjaan yang menarik, peluang promosi, supervisi pegawai, rekan kerja yang mendukung.

Selanjutnya Hasibuan dikutip Rivai menyatakan:

Bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor: balas jasa yang adil, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya dan sifat pekerjaan monoton atau tidak²⁹.

Sedangkan Robbins yang dikutip Rivai menyatakan:

Bahwa faktor-faktor yang lebih penting untuk mendorong kepuasan kerja yang menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung, lingkungan kerja yang baik akan memudahkan dalam melakukan pekerjaan, pegawai akan lebih menyukai bila lingkungan kerjanya mendukung³⁰.

Seorang guru akan merasakan kepuasan kerja jika bekerja dengan sebuah pekerjaan yang menantang dan mampu menyelesaikannya dengan baik, kemudian dengan pekerjaan yang dikerjakan tersebut akan mendapatkan imbalan yang seimbang dengan usaha kerja keras yang telah ia keluarkan. Guru juga akan merasa puas jika ada motivasi dan perhatian dari pemimpin serta memiliki rekan kerja yang membantu dan mendukung dalam pelaksanaan kerja.

Kepuasan kerja guru ditunjukkan oleh sikapnya dalam bekerja/mengajar. Jika guru puas akan keadaan yang mempengaruhi maka dia akan bekerja dengan baik/mengajar dengan baik. Tetapi jika guru kurang puas maka dia akan mengajar sesuai kehendaknya. Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap yang positif dengan pekerjaan sehingga akan memacu untuk melakukan

²⁹ Harif Amali Rivai. "Dampak Organizational Justice dan Perilaku Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan". *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, Januari 2007, Vol.2 No.1 p. 23

³⁰ *Ibid*

pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sebaliknya adanya kemangkiran, hasil kerja yang buruk, mengajar kurang bergairah, prestasi yang rendah, perpindahan/pergantian guru merupakan akibat dari ketidakpuasan guru atas perlakuan organisasi terhadap dirinya.

Berdasarkan beberapa pendapat dan beberapa uraian teori kepuasan kerja maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai dalam memandang pekerjaan mereka. Adapun untuk mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan berdasarkan gaji, pekerjaan, promosi, supervisi, dan rekan kerja.

B. Hakikat Kepemimpinan Transformasional

a) Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan tertentu pada diri manusia, dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kebijakan pimpinan organisasi akan mempengaruhi perilaku kerja yang ditampilkan bawahan. Pada lingkup penelitian ini, organisasi yang dimaksud adalah sekolah, sedangkan yang dimaksud dengan bawahan dan pimpinan adalah guru dan kepala sekolah. Sekolah sebagai suatu organisasi dipimpin oleh seorang kepala sekolah. Organisasi apapun jenisnya, termasuk sekolah, biasanya memiliki seorang pemimpin yang mempunyai kewenangan dan kekuasaan tertinggi dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi.

Menurut Reuter yang dikutip Eryanto kepemimpinan adalah “kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok mencapai tujuan organisasi

efektivitas maksimum dan kerjasama dari tiap-tiap individu”³¹. Sedangkan Freeman dan Taylor dalam Eryanto kepemimpinan adalah “kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok mencapai tujuan organisasi dengan efektivitas maksimum dan kerjasama dari tiap-tiap individu”³². Berdasarkan pengertian diatas kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan kegiatan yang efektif dari tiap-tiap individu untuk bekerja sama menjadi kegiatan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dari sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah ideal harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan kelompok yang dipimpinnya, sekaligus ada kesadaran di dalam dirinya bahwa dia memiliki kelemahan. Misalnya, dia memiliki kelemahan dalam pekerjaan teknis, tetapi memiliki kelebihan dalam menggerakkan orang. Menurut Danim Ada lima karakteristik yang harus dipenuhi oleh pemimpin.

Pertama, bawahan menginginkan agar kepala sekolahnya mempunyai tujuan yang jelas dan konsisten, bukan pemimpin yang selalu mengikuti arah angin. *Kedua*, bawahan menginginkan pemimpinnya membuat rencana yang baik dan dapat di jangkau, bukan rencana yang muluk-muluk yang bersifat mimpi. *Ketiga*, bawahan menginginkan pemimpin yang secara terus-menerus menginformasikan kemajuan organisasi kepadanya. *Keempat*, bawahan menghendaki agar pemimpinnya memperlakukan mereka sebagai manusia dan bukan seperti robot. *Kelima*, bawahan menuntut pemimpin yang mampu membawa kemajuan organisasi secara arif dan bijaksana³³.

Dalam kelompok atau suatu organisasi selalu ada pemimpin yang dapat menampilkan berbagai peranan, khususnya dalam mengerakkan anggota agar melakukan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan kelompok. Alasan lain pentingnya kepemimpinan dalam kelompok atau organisasi adalah pada berbagai kondisi dari anggota yang satu dengan lain sangat berbeda karakteristiknya serta

³¹Henry Eryanto, *loc.cit*

³²*Ibid*

³³Sudarman Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2005), p. 210

cara mencapai tujuan dari kelompok itu sendiri. Menurut Fraland yang dikutip Eryanto mengemukakan bahwa “kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan member perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan”³⁴. Sedangkan Pfiffner mengemukakan “kepemimpinan adalah seni mengoordinasi dan member arahan kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan”³⁵. Selanjutnya Sutisna menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan”³⁶. Berdasarkan pendapat di atas dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengoordinasi dan member arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang dari organisasi tersebut.

b) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memang tengah menjadi fokus perhatian bagi dunia pendidikan, ketika muncul harapan untuk membedah fenomena dan memecahkan problematika kependidikan yang makin kompleks, sejalan dengan makin kompleksnya kemajuan di bidang sosial, politik, dan ekonomi. Dengan kepemimpinan transformasional, bukan hanya potensi internal

³⁴ Henry Eryanto, *loc.cit*

³⁵ *Ibid*

³⁶ *Ibid*

yang dapat dioptimalkan, melainkan juga dapat mengakses sumber-sumber dari luar, misalnya melalui hubungan kontraktual.

Pemimpin adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan atau anjuran kepada yang dipimpinya agar tujuan dari organisasi tercapai. Penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem organisasi.

Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifest, dan sebagainya. Transformasional, karenanya, mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya, mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.

Menurut Burns yang dikutip Ambarwati kepemimpinan transformasional sebagai “ *a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation* (suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya merangsang diri satu sama lain bagi penciptaan level tinggi moralitas dan motivasi)”³⁷. Dengan demikian bahwa kepemimpinan transformasional ini akan mampu membawa kesadaran pengikut dengan memunculkan ide-ide kreatif, hubungan yang sinergi, kepedulian, cita-cita bersama dan nilai-nilai moral.

³⁷ Sri Dwi Ari Ambarati. “Mengelola Perubahan Transformasional :Isu peran kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran Dalam Konteks Perubahan”. *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol.2 Februari 2003, p. 155

Bass yang dikutip Ambarwati mengatakan bahwa:

Salah satu teori kepemimpinan pada transformasional organisasi adalah kepemimpinan transformasional dan transaksional, kepemimpinan transaksional dikembangkan dari proses pertukaran antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin memberikan *reward* kepada bawahan yang telah berprestasi. Sedangkan kepemimpinan transformasional berperilaku lebih maju dibandingkan kepemimpinan transaksional dan memotivasi pengikut untuk mengidentifikasi visi pemimpin dan mengorbankan *self-interest* mereka demi kepentingan kelompok atau organisasi³⁸.

Menurut Leithwood dikutip oleh Ambarwati “kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturasi sekolah”³⁹. Berdasarkan pengertian teori di atas dapat disimpulkan seorang kepala sekolah disebut menerapkan kepemimpinan transformasional, jika mampu mengubah energi sumber daya manusia, instrument/ fasilitas, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah yang sudah ditetapkan tanpa mementingkan kepentingan individu atau kelompok.

Seiring dengan perubahan-perubahan yang cepat, kompleks, dan canggih dalam kehidupan manusia, kepemimpinan transformasional dapat menggiring pola pikir refleksi dan paradigma-paradigma baru di dalam proses perubahan. Perubahan atau reformasi adalah proses transformasi yang menuju kearah terwujudnya keadaan baru, kondisi yang lebih baik dibandingkan dengan keadaan

³⁸*Ibid* p. 157

³⁹*Ibid* p.155

sebelumnya sehingga pemimpin transformasional dapat mengimbangi pola pikir refleksi dan paradigma baru di dalam proses perubahan.

Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya adalah mempengaruhi dan mengarahkan pengikut untuk mencapai sasaran dari tujuan organisasi sekolah. Kepemimpinan transformasional menurut Burns yang dikutip adalah “pemimpin mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral”⁴⁰. Menurut Bass yang dikutip oleh Suhardan dkk bahwa “ pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu meningkatkan motivasi dan komitmen bawahan terhadap kelompok tanpa menghiraukan akibat negatifnya”⁴¹. Menurut House et.al yang dikutip oleh Suhardan, menyatakan bahwa “pemimpin yang transformasional memotivasi bawahan mereka untuk berkinerja di atas dan melebihi panggilan tugasnya”⁴². Dapat disimpulkan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat menimbulkan kesadaran dan dapat meningkatkan motivasi dari pengikutnya sehingga dapat bekerja melebihi apa yang diinginkan dari pemimpin.

Menurut Leithwood dan Jantzi yang dikutip Danim berpendapat “hadirnya transformasional sangat potensial dalam membangun komitmen tingkat tinggi (*high levels of commitmen*) pada diri guru untuk merespon kompleksitas dan ketidakpastian yang bersifat alami atau warisan tradisi dari agenda reformasi sekolah”⁴³. Berdasarkan teori tersebut maka kapasitas kepemimpinan

⁴⁰ Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), p.172

⁴¹ Dadang Suhardan et al. *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), p. 151

⁴² *Ibid*

⁴³ Sudarman Danim. *Menjadi Komunitas Pembelajaran*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), p. 53

transformatif akan mempermudah usaha mempercepat pertumbuhan kapasitas guru-guru dalam mengembangkan diri untuk merespon secara positif agenda sekolah.

Menjadi tugas pemimpin untuk mentransformasikan nilai-nilai yang terdapat di sekolah untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Seorang transformatif adalah seorang yang mempunyai dan meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek. Menurut Covey yang dikutip Engkoswara dan Komariah “seorang pemimpin transformatif memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai”⁴⁴. Selanjutnya T. Hani yang dikutip dari Susilawati mengatakan “bahwa dengan kepemimpinan transformatif pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para pegawai untuk berprestasi dan selalu ikut terlibat didalam setiap pengambilan keputusan organisasi”⁴⁵. Berdasarkan pendapat di atas bahwa kepemimpinan transformatif berusaha mengungkapkan permasalahan yang berlaku sekarang dan mewujudkan visi untuk mendorong pembaharuan pada organisasi atau sekolah.

Yulk mengutip Bass dalam Triantara mengatakan bahwa kepemimpinan transformatif mampu mentransformasikan dan memotivasi para pengikutnya dengan cara :

- 1) Membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan.

⁴⁴Engkoswara dan Komariah, Aan. *Administrasi Pendidikan*.(Bandung: Alfabeta, 2010), p. 193

⁴⁵ Erna Susilawati. “Transformasi Organisasi, Kepemimpinan Transformatif dan perubahan Peran Sumber Daya Manusia”, *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*, vol. 1 No 4, April 2004, pp. 96-104

- 2) Mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri.
- 3) Mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi⁴⁶.

Kepemimpinan transformasional berlaku untuk semua level organisasi, bukan hanya level manajemen puncak. Kouzes dan Posner yang dikutip Susilawati merumuskan lima langkah yang harus dilakukan agar dapat menjadi pemimpin transformasional:

- 1) mempertanyakan praktek yang ada saat ini
- 2) menginspirasi visi bersama
- 3) membantu orang lain untuk bertindak
- 4) mempragakan atau mempraktikkan cara merealisasikan visi baru⁴⁷.

Pernyataan di atas mengartikan bahwa mempertanyakan, menginspirasi, membantu, mempragakan dan membesarkan hati merupakan bentuk dari seorang yang agar menjadi pemimpin yang transformasional agar dapat mengerti kemauan dari bawahannya.

Menurut Suyanto dikutip Nurkolis ada ciri-ciri dominan seorang yang telah berhasil menerapkan kepemimpinan transformasional. Ciri-ciri dimaksudkan sebagai berikut :

- a) Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan
- b) Memiliki sifat pemberani
- c) Mempercayai orang lain
- d) Bertindak atas dasar system nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepntingan dan desakan kroninya
- e) Meningkatkan kemampuan terus menerus
- f) Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu
- g) Memiliki visi ke depan⁴⁸.

⁴⁶ Safaria Triantara, *loc. cit*

⁴⁷ Erna Susilawati, *loc.cit*

⁴⁸Nurkolis., *op. cit*, p. 175

Seorang pemimpin transformasional telah menunjukkan ciri-ciri yang berbeda bila dibandingkan dengan pemimpin yang lain agar dapat memimpin dan mengembangkan sekolah menjadi sekolah yang berkualitas

c) Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio dalam Engkoswara menyatakan kriteria dalam kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) *Idealized Influence* (kharisma) adalah sebagai perilaku yang menghasilkan rasa horma (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang di pimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi risiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku secara etis.
- 2) *Inspirational Motivation* adalah perilaku yang tercermin dalam senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf.
- 3) *Intellectual Stimulation* adalah pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Pimpinan juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.
- 4) *Individualized Consideration* adalah pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari para staf⁴⁹.

Kepemimpinan transformasional sebagai agen perubahan, dapat menjadi suatu kekuatan atau energi yang dapat menggerakkan, memelihara keseimbangan dan mempertahankan organisasi sekalipun organisasi dihadapkan kepada situasi transisi, kritis, bahkan kemunduran. Jika keempat kriteria ini terus dipertahankan

⁴⁹Engkoswara dan Komariah, Aan, *loc. cit.*

secara konsisten dan disepakati sebagai suatu nilai-nilai, asumsi ataupun kepercayaan oleh seluruh organisasi sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah. Hal serupa juga dinyatakan Yulk dalam Fortmann yang dikutip oleh Sawardi menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah :

- 1) *Idealized Influence* (kharisma) adalah pemimpin kharismatik menyediakan visi dan suatu rasa misi, kebanggaan, dan memperoleh respek dan kepercayaan.
- 2) *Idealized Influence* adalah pemimpin bertindak sebagai model peran untuk pengikut mereka, mereka menjadi terhormat, respek dan di percaya. Perilaku pemimpin konsisten bukanlah bebas dan pemimpin membagi bersama apaun resiko yang di ambil. Pemimpin mempertunjukkan standart etika dan moral yang tinggi dan menghindari penggunaan kekuatan untuk kepentingan pribadi.
- 3) *Inspiration Motivation* adalah pemimpin transformational memotivasi dan membangkitkan semangat dalam pandangan bawahannya dengan menyediakan makna dan tantangan pada pekerjaan pengikut mereka. Mereka mengkomunikasikan harapan yang tinggi untuk memusatkan usaha dan menyatakan tujuan penting dengan cara sederhana.
- 4) *Individualized Consideration* adalah pemimpin dengan *Individualized Consideration* akan memberikan perhatian pribadi, memproses masing-masing pegawai secara individual, melatih dan menasehatinya.
- 5) *Intellectual Stimulation* adalah pemimpin yang *Intellectual Stimulation* membangunkan kesadaran terhadap masalah pada bawahan, pengakuan kepercayaan dan nilai mereka, dan suatu kesadaran pemikiran dan imajinasi mereka. Mereka mempromosikan kecerdasan, rasionalitas dan penyelesaian masalah secara hati-hati. Hasilnya adalah pengikut di anjurkan untuk mencoba pendekatan baru, dan gagasan mereka tidak di kritik manakala berbeda dengan gagasan pemimpin”⁵⁰.

⁵⁰ Sawardi. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi”, *Jurnal Orbith* vol. 4 No. 1 Maret 2008, p.140

Pendapat yang sama juga dijelaskan oleh Robbins bahwa “seseorang pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin transformasional jika memiliki kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi/ rangsangan intelektual, dan perhatian terhadap individu”⁵¹.

Dari teori di atas kepemimpinan transformasional akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja guru, dan ini tentunya akan berpengaruh pula terhadap kegiatan mengajar guru. Perilaku kepemimpinan yang memiliki visi dan misi yang jelas dan menarik, menunjukkan kepercayaan diri yang kuat, mampu mengomunikasikan ide-ide yang cerdas dan dapat dipercaya oleh semua guru di sekolah. Secara logis kaitan ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan identifikasi guru terhadap organisasi yang antara lain tercermin dalam perasaan memiliki, bangga sebagai bagian dari organisasi. Terbentuknya identifikasi tersebut berdampak positif terhadap tujuan yang ditetapkan sekolah secara konkret.

Kepemimpinan transformasional ada kaitannya dengan kepuasan kerja hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Robbins yang dikutip oleh Siswanto bahwa “kepemimpinan transformasional akan memiliki pengaruh positif terhadap tingkat penerimaan pemimpin, kesesuaian nilai pengikut, dan bahwa tingginya kesesuaian nilai akan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan para pengikut”⁵².

⁵¹ Stephan P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003), p. 62

⁵² Siswanto. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional yang Otentik Terhadap Kepuasan Kerja dan Kecerdasan Emosional”, *Jurnal Ilmu Ekonomi Al-Anwar*, Vol. No. 1, April 2006, p. 35-37

Menurut Bass yang dikutip Triantoro "pemimpin transformasional mampu membawa organisasi menuju kinerja yang lebih baik dan akibat yang diperoleh bawahan dari pemimpin transformasional adalah meningkatnya, motivasi kerja, antusiasme, komitmen, kepuasan kerja, kesejahteraan dan kesehatan bawahan"⁵³. Hal ini diperkuat oleh Keller, Nicholls, Bycio, dkk. Menurut Keller yang dikutip Marselius dan Rita bahwa:

Praktik kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan, karena dapat memenuhi kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi, terpenuhinya semua kebutuhan guru, mulai dari yang terendah hingga kebutuhan yang paling tinggi. Kepemimpinan transformasional dapat memenuhi semua kebutuhan tersebut, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja⁵⁴.

Menurut Nicholls dikutip Marselius dan Rita bahwa "Kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih besar mendasar seperti nilai, tujuan serta kebutuhan pegawai dan perubahan tersebut akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai, karena telah terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi"⁵⁵.

Sedangkan menurut Bycio, dkk, kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan yang positif terhadap kepuasan kerja pegawai, karena karyawan merasa dihargai eksistensinya"⁵⁶.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menekankan pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan untuk memotivasi

⁵³ Safari Triantoro. *Kepemimpinan*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), p. 62

⁵⁴ Marselius dan Rita. "Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan". *Jurnal psyche*, vol. 1 No 1, Desember 2004, p. 13

⁵⁵ *Ibid*

⁵⁶ *Ibid*

para bawahan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang di harapkan mereka.

Hal-hal yang seperti itu, diharapkan pemimpin akan mampu meningkatkan kinerja guru dalam rangka mengembangkan kualitas sekolah. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin mentransformasikan perhatian kebutuhan bawahan, memperluas kebutuhan bawahan, mengangkat nuansa kebutuhan bawahan ke tingkatan yang lebih tinggi pada hirarki motivasi sehingga pemimpin mempertinggi nilai kebenaran bawahan. Selain itu pemimpin membangun rasa percaya diri bawahan sehingga pemimpin mempertinggi probabilitas keberhasilan yang subjektif. Kondisi sekarang dari upaya yang diharapkan bawahan yaitu menghasilkan kinerja sebagaimana yang diharapkan.

Kepemimpinan transformasional merupakan pilihan untuk memimpin dan mengembangkan organisasi atau sekolah menjadi berkualitas. Kepemimpinan transformasional harus mampu memiliki kemampuan untuk memimpin agar dapat bekerja dengan dan/ atau orang lain untuk mengubah secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin bekerja dengan dan/ atau orang lain untuk mempergunakan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun untuk mengukur kepemimpinan transformasional dengan indikator *idealized influence* (kharisma), *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Hasil Penelitian yang Relevan

Dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu kepuasan kerja guru sebagai variabel terikat dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas. Hasil penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dapat disajikan dari beberapa penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti yang sebelumnya telah meneliti variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini.

- 1) Thomas Stefanus Kaihatu dalam Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya Hipotesis yang menyatakan “Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja” terbukti. Hasil penelitian ini konsisten dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti Podsakof et al. (1996) maupun Judge dan Bono (2000) bahwa “kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan bersifat positif dengan kepuasan kerja.
- 2) Marselius Sampe Tondok Rita pada Desember tahun 2004 dalam Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan Hasil uji hipotesis pertama penelitian ini yang menunjukkan adanya korelasi positif dan sangat signifikan antara persepsi kepemimpinan transformasional, mendukung pendapat Keller yang mengatakan bahwa praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih tinggi.

- 3) Agusthina Risambessy dalam pengaruh gaya transformasional, motivasi, terhadap kepuasan dan kinerja karyawan hasil pengujian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja yang di tandai dengan koefisien jalur.

C. Kerangka Berpikir

Faktor yang mendorong terciptanya kepuasan kerja guru, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/ atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan pencapaian yang telah ditetapkan.

Seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin transformasional jika memiliki *idealized influence* (kharismatik), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), *individualized consideration* (perhatian individu). Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para guru untuk berprestasi melampaui harapan.

Kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan terhadap nilai-nilai dan tujuan dari sekolah serta kebutuhan guru. Jika keseluruhan perubahan itu telah dilaksanakan, maka timbul kepuasan kerja yang tinggi.

Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai usaha yang telah ditentukan. Tanpa sumber daya manusia, organisasi tidak akan maju dan

tercapai organisasinya, pemenuhan kebutuhan manusia secara terus menerus dapat menghasilkan peningkatan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja guru sangatlah perlu untuk diperhatikan, karena melalui peranan guru sangat menentukan untuk menghasilkan generasi penerus bangsa yaitu peserta didik yang berkualitas. Guru yang merasa puas dengan perlakuan yang diterimanya dari sekolah akan bekerja dengan baik karena dia merasakan bahwa pemimpin yaitu kepala sekolah memberikan kepercayaan pada dirinya.

Kepuasan kerja sangat tergantung bukan hanya kepuasan kerja yang berasal dari dalam pekerjaan tetapi di luar pekerjaan ataupun kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja akan tercapai apabila bawahan merasa bahwa apa yang diperoleh dari hasil kerjanya telah memenuhi apa yang diharapkannya.

D. Perumusan Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai “sesuatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul”⁵⁷. Berdasarkan dari kajian diatas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: terdapat pengaruh yang positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru ekonomi. Semakin baik kepemimpinan transformasional kepala sekolah diterapkan maka semakin baik juga kepuasan kerja guru.

⁵⁷ Arikunto Suharsimi. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan Edisi Revisi*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2002) p. 67