

## KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENINGKATAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Oleh:

**Mutmainatul Mardiyah**

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas M.H. Thamrin

Email:

mimifatchan95@gmail.com

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to describe how transformational leadership increases employees's job satisfaction. The research was conducted at Islamic Elementary School of An-Nizomiyah, located at Jalan Masjid Al Fajri, Pejaten, South Jakarta. It showed that Transformational Leadership and Employees' job satisfaction at this school are generally good. The achievement of transformational leadership indicators reaches at 82.77%, and the achievement of employees' job satisfaction indicators reaches at 81,66%. It can be said that transformational leadership has been successfully implemented to increase employees's job satisfaction at this school. Based on the research result, the employees' job satisfaction could be enhanced by increasing the indicators of transformational leadership through idealized influence, individualized consideration, intellectual stimulation, and inspirational motivation. It proves that transformational leadership can increase employee's job satisfaction.*

**Keywords:** *job satisfaction, transformational leadership, idealized influence, individualized consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation.*

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan bagaimana kepemimpinan transformational meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilaksanakan di SDI An-Nizomiyah, berlokasi di Jalan Masjid Al Fajri, Pejaten, Jakarta Selatan. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan di sekolah ini pada umumnya adalah baik. Pencapaian indikator kepemimpinan transformasional adalah 82,77%, dan pencapaian indikator kepuasan kerja karyawan adalah 81,66%. Ini bisa dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah berhasil diterapkan di sekolah ini. Berdasar pada hasil penelitian, kepuasan kerja karyawan bisa ditingkatkan melalui karisma, pertimbangan individu, stimulasi intelektual, motivasi inspirational. Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformational bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Karisma, Pertimbangan Individu, Stimulasi Intelektual, Motivasi Inspirasional.

## A. PENDAHULUAN

Di era globalisasi, bangsa Indonesia dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Salah satunya adalah peningkatan kualitas pendidikan nasional, sehingga bangsa Indonesia mampu bersaing dengan bangsa lain di dunia.

Kondisi ini memicuberbagai pihak, khususnya para praktisi pendidikan untuk menghasilkan kinerja yang selalu mengarah pada perbaikan kualitas yang berkesinambungan melalui kemampuan manajerial; diantaranya adalah kemampuan seorang kepala sekolah dalam menerima paradigma baru, yaitu para guru dan karyawan bukan lagi sebagai sumber daya, melainkan sebagai *human capital* bagi sekolah. Oleh karenanya seorang kepala sekolah harus mempertimbangkan kepuasan kerja karyawan dan gurunya.

Karyawan dan guru yang merasa puas dalam bekerja tentu produktivitas dan kinerjanya meningkat. Agar kepuasan kerja guru dan karyawan meningkat, seorang kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang mempunyai 4 (empat) ciri, yaitu *karisma, inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual*.

SDI An-Nizomiyah, Pejaten, Jakarta Selatan, tidak terlepas dari permasalahan yang terkait dengan karyawan, salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan, sehingga penerapan gaya kepemimpinan transformasional sangat diperlukan.

## B. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kepuasan Kerja

Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2000) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif dari seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap yang dimaksud mencakup 3 (tiga) komponen utama, yaitu: evaluatif, kognitif, dan perilaku.

Secara lebih rinci, Greenberg dan Baron menjelaskan bahwa komponen evaluatif mengacu pada perasaan suka atau tidak suka seseorang terhadap hal-hal tertentu yang menyangkut orang, benda, atau kejadian, dan yang kemudian dinamakan objek sikap. Sedangkan komponen kognitif lebih melibatkan pengetahuan yang berupa sesuatu yang dipercaya, mencakup benar ataupun salah keyakinannya tentang suatu objek sikap. Komponen yang lain adalah perilaku, yang merupakan kecenderungan untuk berperilaku atau bertindak secara konsisten dengan keyakinan dan perasaan terhadap objek sikap. Dari penjabaran ketiga komponen dasar dari sikap tersebut, maka bisa dikatakan bahwa sikap merupakan suatu kumpulan yang tetap dari perasaan, keyakinan, dan makna perilaku terhadap suatu objek, orang, atau organisasi.

Arnold dan Feldman (1986) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai jumlah keseluruhan pengaruh atau perasaan positif yang dimiliki oleh individu terhadap

pekerjaan mereka. Definisi ini menjelaskan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, akan memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas, akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya. Perasaan-perasaan yang dimaksud adalah hal-hal yang dirasakannya yang muncul akibat dari penilaiannya terhadap pekerjaannya.

Sementara itu, Umstot (1984) menyatakan bahwa kepuasan kerja merujuk pada tingkat perasaan senang atau tidak senang yang dimiliki seseorang terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Bisa dijelaskan disini bahwa sikap senang atau pun tidak senang seseorang terhadap pekerjaannya memiliki tingkat yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Hal ini tergantung dari dorongan yang ada dari masing-masing individu dalam bekerja.

Definisi lain diutarakan oleh Werther dan Davis (1996), yaitu "*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work.*" Pekerjaan yang memberikan perasaan senang kepada seseorang bisa terkait beberapa faktor tergantung bagaimana masing-masing individu memandang pekerjaannya. Oleh karenanya guru dan karyawan bisa merasakan kepuasan kerja yang berbeda. Guru yang mampu memberikan segala potensinya untuk kemajuan sekolah dan memandang pekerjaannya tidak hanya sekedar mengajar di kelas, ia akan merasakan kepuasan batin tersendiri.

Definisi yang hampir memiliki pengertian yang senada adalah yang dikemukakan oleh Wexley dan Yulk (1984) bahwa kepuasan kerja merupakan cara seorang pekerja atau pegawai merasakan pekerjaannya dan merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi atas aspek-aspek pekerjaannya. "*Job satisfaction is the way an employee feels about his or her job. It is a generalized attitudes toward the job based on evaluation of different aspect of the job.*" Penilaian seseorang terhadap pekerjaan bergantung pada aspek-aspek dari pekerjaan yang digeneralisasikan tersebut bisa disebabkan oleh kondisi pekerjaannya, apakah pekerjaannya membosankan, menyenangkan, atau membanggakan diri mereka, sehingga muncul perasaan puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dimiliki oleh para guru dan staff tata usaha diharapkan akan mampu meningkatkan produktifitas kerja mereka sehingga visi dari sekolah di mana mereka berkarya bisa terwujud.

Tulisan ini mengangkat 4 (empat) pendapat tentang faktor-faktor kepuasan kerja, di mana keempat pendapat tersebut hampir mempunyai kesamaan isi. Arnold dan Feldman (1986) berpendapat bahwa terdapat beberapa variasi dari faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja, yaitu: 1) upah, 2) pekerjaan itu sendiri, 3) promosi, 4) supervisi, 5) kelompok kerja, 6) kondisi kerja. Hal senada diutarakan oleh Luthans bahwa beberapa aspek pekerjaan yang menentukan tingkat kepuasan kerja antara lain: 1) pekerjaan itu sendiri, 2) gaji, 3) peluang-peluang promosi, 4) supervisi, 5) rekan kerja.

Sementara itu McCormick dan Ilgen (1992) berasumsi yang sama dengan dua pendapat sebelumnya bahwa kepuasan kerja memiliki dimensi, yaitu: 1) sifat dasar dari pekerjaan; 2) supervisi; 3) perusahaan; 4) upah atau kesempatan promosi. Dua pendapat lainnya tentang faktor-faktor kepuasan kerja yang mempunyai kesamaan isi adalah Cushway dan Lodge (1995), mereka berpendapat bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah: 1) keragaman, 2)

*pengawasan atas pekerjaan, 3) relevansi tugas, 4) umpan balik atas hasil, 5) pertumbuhan pribadi.* Kemudian menurut Robbins dan Judge (2009), faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah: “1) kerja yang secara mental menantang, 2) ganjaran yang pantas, 3) kondisi kerja yang mendukung, 4) rekan kerja yang mendukung, 5) kesesuaian kepribadian-pekerjaan.”

Mengacu pada uraian definisi, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, serta teori-teorinya, maka sintesa yang bisa disimpulkan untuk kepuasan kerja adalah perasaan, sikap atau tanggapan yang positif yang diperlihatkan dan dirasakan seseorang terhadap berbagai aspek terkait dengan pekerjaannya, yaitu meliputi gaji, kondisi kerja, rekan kerja, dukungan pemimpin, dan pengembangan karir atau promosi.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diperkenalkan pertama kali oleh J.M. Burn (1999) dan didefinisikannya sebagai suatu proses, yaitu pemimpin dan pengikutnya saling merangsang diri satu sama lain untuk penciptaan level yang tinggi dari moralitas dan motivasi yang dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi mereka. “*Transformational leadership is a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation*”. Pada organisasi sekolah, kutipan ini mengandung arti bahwa seorang kepala sekolah harus mampu berperilaku untuk membawa para guru dan pegawainya mempunyai kesadaran penuh dalam menyampaikan gagasan-gagasan yang mendukung pencapaian visi sekolah melalui nilai-nilai moral dan saling memotivasi. Nilai-nilai moral menjadi tujuan yang penting karena seorang kepala sekolah yang memperlakukan para guru, pegawai, serta *stakeholders* lainnya secara tidak bagus dan tidak adil akan menjadikan dirinya sebagai seorang pemimpin tanpa pengikut.

Terkait dengan uraian tentang fungsi moral diatas, Fullan (2004) berpendapat bahwa fungsi moral adalah bagaimana manusia tumbuh dan berkembang sepanjang waktu dan yang terutama adalah bagaimana mereka berhubungan dengan orang lain. “*Moral purpose is about how humans evolve over time and especially how they relate to one another*”. Ini berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menciptakan komunitas pembelajaran yang kuat dengan kesadaran akan pentingnya nilai-nilai moral yang dipercaya oleh masing-masing individu sehingga kerjasama antara kepala sekolah dan anggotanya yaitu guru, pegawai dan siswa bisa terjalin dengan baik yang pada akhirnya diharapkan visi sekolah dan perubahan yang diharapkan bisa terwujud.

Uraian tersebut di atas berdasar pada pandangan Burn yang menyatakan bahwa tujuan dari bentuk kepemimpinan transformasional adalah meningkatkan sumber daya baik pemimpin atau pun pengikutnya dengan meningkatkan tingkat komitmen terhadap tujuan yang timbale balik serta dengan mengembangkan kapasitas mereka untuk mencapai tujuan-tujuannya. “*This leadership aims to enhance the resources of both leader and led by raising their levels of commitment to mutual purposes and by further developing their capacities for achieving those purposes*”. Kutipan ini mengandung arti bahwa perilaku kepemimpinan transformasional diharapkan mampu untuk meningkatkan komitmen yang tinggi baik bagi pemimpin maupun yang dipimpin melalui

langkah-langkah nyata menuju cita-cita dari organisasi yang dipimpinnya. Kepala sekolah sebagai pemimpin suatu institusi pendidikan, diharapkan untuk mampu mengembangkan kapasitas para guru dan karyawannya dengan mengikut sertakan mereka ke dalam pelatihan-pelatihan yang terkait dengan minat dan bakat mereka. Dengan diberikan kesempatan pengembangan kapasitas, diharapkan para guru dan karyawan bisa meningkatkan komitmen terhadap tujuan dan cita-cita sekolah.

Sementara itu, Bass (2004) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mencari cara untuk membantu memotivasi para pengikut dengan memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi dan lebih menghubungkan mereka dalam proses kerja secara keseluruhan. "*Transformational leadership searches for ways to help motivate followers by satisfying higher-order needs and more fully engaging them in the process of the work*". Kutipan ini menekankan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kondisi bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi para pengikutnya, yang diharapkan untuk percaya, bangga, dan menghargai pemimpin tersebut.

Selain itu Bass juga mengidentifikasi tiga cara seorang pemimpin untuk mentransformasi pengikutnya, yaitu: a) meningkatkan kesadaran para pengikutnya akan pentingnya tugas dan nilai, b) membuat para pengikutnya untuk fokus pada tujuan kelompok atau organisasi, dari pada kepentingan mereka sendiri, c) menstimulasi kebutuhan-kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi.

Greenberg dan Baron (2000) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan di mana para pemimpin memanfaatkan karismanya untuk mengubah dan membangun organisasinya. "*Transformational leadership is a leadership in which leaders use their charisma to transform and revitalize their organization.*" Kutipan ini menekankan bahwa sebagai seorang kepala sekolah yang transformasional, dia dituntut untuk mampu menunjukkan sikap yang punya daya pikat untuk selalu semangat dan optimis dalam fungsinya sebagai agen perubahan. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan pada institusi sekolah, seperti bagaimana kepala sekolah mengembangkan sebuah visi dan strategi sekolahnya, bagaimana kepala sekolah mengkomunikasikan perubahan visi kepada para guru dan pegawai serta orang tua murid.

Robbins dan Judge (2000) mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk meningkatkan kepentingan atau minat diri (*self-interests*) mereka dan mempunyai pengaruh secara mendalam dan luar biasa bagi para pengikutnya. "*Transformational leaders are leaders who inspire followers to transcend their own-interests and who are capable of having a profound and extraordinary effect on followers.*" Uraian ini apabila diterapkan pada organisasi sekolah, mengandung pengertian bahwa seorang kepala sekolah yang transformasional dituntut untuk mampu mendorong dan membangkitkan semangat kerja para guru dan pegawainya guna memenuhi kepentingan mereka dalam memajukan dan mencapai visi sekolah. Usaha yang dilakukan kepala sekolah transformasional ini harus mengacu pada visi yang telah ditetapkan dan yang telah dikomunikasikan kepada para guru dan pegawai sehingga mereka merasa diperhitungkan dan turut serta berkontribusi dalam mensukseskan tujuan sekolah.

Dari uraian definisi-definisi, konsep-konsep, serta dimensi-dimensi tentang kepemimpinan transformasional tersebut di atas, maka sintesa Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada perilaku pemimpin dalam membawa pengikutnya untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan melalui dimensi karisma (*idealized influence*), pertimbangan individu (*individualized consideration*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan motivasi inspirasional (*inspirational motivation*).

### C. METODOLOGI

Sesuai dengan permasalahan yang diteliti dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Penggunaan metode deskriptif dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui secara holistik dan mendalam tentang permasalahan yang diteliti di lapangan khususnya mengenai kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Metode deskriptif ini mendeskripsikan hasil-hasil pengukuran variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kepuasan kerja. Selanjutnya, penelitian ini diawali dengan proses pengumpulan data, pengolahan data, pendeskripsian, dan pembahasan hasil temuan yang didukung oleh teori sebagai acuan dalam menginterpretasikan hasil penelitian.

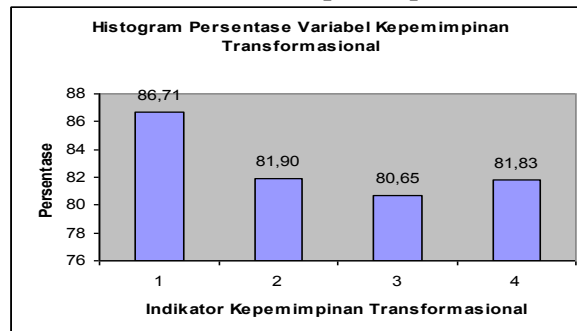
### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Temuan Penelitian Variabel Kepemimpinan Transformasional

Data tentang variabel kepemimpinan transformasional diperoleh berdasarkan hasil isian angket pada responden yang terdiri dari 28 (dua puluh delapan) guru dan karyawan SDI An-Nizomiyah, Pejaten.

Pada indikator karisma (*Individualized Influence*), skor total yang diperoleh dari 28 responden adalah 1214, sementara skor maksimal adalah 1400, sehingga presentase yang diperoleh adalah 86,71%. Pada indikator pertimbangan individu, skor total yang diperoleh dari 28 (duapuluh delapan) responden adalah 1032, sementara skor maksimal adalah 1260, sehingga presentase yang diperoleh adalah 81,90%. Pada indikator stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*), skor total yang diperoleh dari 28 (duapuluh delapan) responden adalah 1242, sementara skor maksimal adalah 1540, sehingga presentase yang diperoleh adalah 80,65%. Pada indikator motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*), skor total yang diperoleh dari 28 (duapuluh delapan) responden adalah 1031, sementara skor maksimal adalah 1260, sehingga presentase yang diperoleh adalah 81,83%. Apabila dibandingkan dengan tabel penilaian presentase, maka keseluruhan indikator kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh kepala sekolah di SDI. An-Nizomiyah masuk dalam kategori sangat tinggi. Adapun untuk melihat secara keseluruhan ketercapaian dari variabel kepemimpinan dapat dilihat pada histogram sebagai berikut:

**Grafik1.**  
**Histogram Persentase Variabel Kepemimpinan Transformatif**



Sumber: Data olahan survey di SDI. An-Nizomiyah

Dari diagram diatas dapat disimpulkan bahwa presentase indikator karisma menempati urutan yang terbesar yaitu 86,71%, dilanjutkan indikator pertimbangan individu sebesar 81,90%, kemudian indikator motivasi inspirasional sebesar 81,83%, dan yang terakhir indikator stimulasi intelektual sebesar 80,65%.

## 2. Temuan Penelitian Variabel Kepuasan Kerja

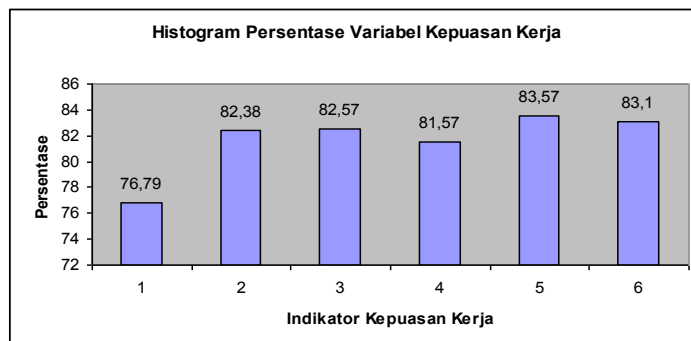
Data tentang variabel kepuasan kerja diperoleh berdasarkan hasil isian angket pada responden yang terdiri dari 28 (dua puluh delapan) guru dan karyawan SDI. An-nizomiyah, Pejaten.

Pada indikator gaji, skor total yang diperoleh dari 28 (dua puluh delapan) responden adalah 430, sementara skor maksimal adalah 560, sehingga persentase yang diperoleh adalah 76,79%. Pada indikator pekerjaan itu sendiri, skor total yang diperoleh dari 28 (dua puluh delapan) responden adalah 346, sementara skor maksimal adalah 420, sehingga persentase yang diperoleh adalah 82,38%. Pada indikator kondisi kerja, skor total yang diperoleh dari 28 (duapuluh delapan) responden adalah 578, sementara skor maksimal adalah 700, sehingga persentase yang diperoleh adalah 82,57%. Pada indikator rekan kerja, skor total yang diperoleh dari 28 (dua puluh delapan) responden adalah 571, sementara skor maksimal adalah 700, sehingga persentase yang diperoleh adalah 81,57%. Pada indikator pemimpin, skor total yang diperoleh dari 28 (dua puluh delapan) responden adalah 585, sementara skor maksimal adalah 700, sehingga persentase yang diperoleh adalah 83,57%. Pada indikator pengembangan karir/promosi, skor total yang diperoleh dari 28 (dua puluh delapan) responden adalah 1047, sementara skor maksimal adalah 1260, sehingga persentase yang diperoleh adalah 83,10%.

Apabila dibandingkan dengan tabel penilaian persentase, maka seluruh indikator kepuasan kerja karyawan dalam memberikan kepuasan kerja kepada pegawai di SDI. An-Nizomiyah masuk dalam kategori sangat tinggi.

Adapun untuk melihat secara keseluruhan ketercapaian dari variabel kepemimpinan dapat dilihat pada histogram sebagai berikut:

**Grafik 2.**  
**Histogram Persentase Variabel Kepuasan Kerja**



Sumber: Data olahan survey di SDI. An-Nizomiyah

Dari diagram diatas dapat disimpulkan bahwa persentase indikator pemimpin menempati urutan yang terbesar yaitu 83,57%, dilanjutkan indikator pengembangan karir/promosi sebesar 83,10%, kemudian indikator kondisi kerja sebesar 82,57%, indikator pekerjaan itu sendiri sebesar 82,38, lalu indikator rekan kerja sebesar 81,57 dan yang terakhir indikator gaji sebesar 76,79%.

Dari penggabungan temuan antara variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dapat ditunjukkan oleh tabel berikut ini:

**Tabel 1.**  
**Skor dan Pencapaian Indikator Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja**

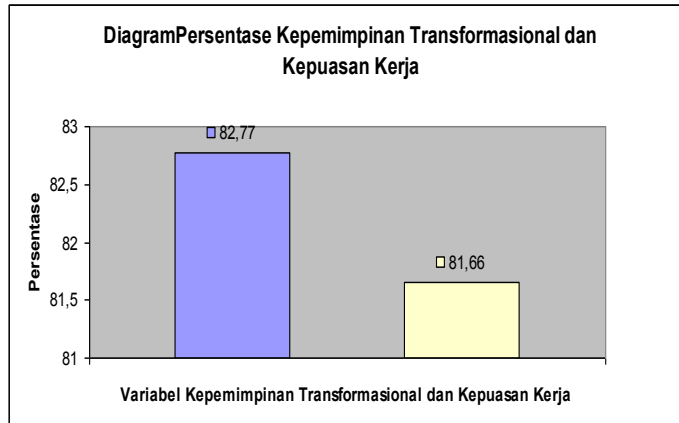
VARIABEL	INDIKATOR	SKOR	KRITERIA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	Karisma	86,71%	Sangat Tinggi
	Pertimbangan Individu	81,90%	Sangat Tinggi
	Stimulasi Intelektual	80,65%	Sangat Tinggi
	Motivasi Inspirational	81,83%	Sangat Tinggi
	RATA-RATA	<b>82,77%</b>	Sangat Tinggi
KEPUASAN KERJA	Gaji	76,79%	Tinggi
	Pekerjaan Itu Sendiri	82,38%	Sangat Tinggi
	Kondisi Kerja	82,57%	Sangat Tinggi
	Rekan Kerja	81,57%	Sangat Tinggi
	Pemimpin	83,57%	Sangat Tinggi
	Pengembangan Karir/Promosi	83,10%	Sangat Tinggi
	RATA-RATA	<b>81,66%</b>	Sangat Tinggi

Sumber: Data olahan survey di SDI. An-Nizomiyah

Tabel tersebut apabila disajikan dalam bentuk diagram adalah sebagai berikut:



**Grafik 3.**  
**Diagram Persentase**  
**Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja**



*Sumber: Data olahan survey di SDI. An-Nizomiyah*

Tabel dan diagram diatas memperlihatkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja telah dilaksanakan dalam kriteria sangat tinggi yakni 82,77% untuk variabel kepemimpinan transformasional dan 81,66% untuk variabel kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa baik variabel kepemimpinan transformasional dilaksanakan dengan baik oleh kepala sekolah dan variabel kepuasan kerja telah dicapai oleh para guru dan karyawan di SDI An-Nizomiyah, Pejaten, Jakarta Selatan.

#### **E. SIMPULAN**

Kepemimpinan transformasional di SDI An-Nizomiyah, Pejaten telah menerapkan aspek-aspek yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, yakni karisma, pertimbangan individu, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional.

Melalui keempat dimensi kepemimpinan transformasional dan ciri-cirinya yang telah dijelaskan di atas, maka kepuasan kerja pegawai bisa tercapai. Hal ini karena faktor-faktor kepuasan kerja yang meliputi gaji, pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, rekan kerja, perhatian pemimpin, kesempatan pengembangan karir atau promosi merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dari langkah-langkah yang ditempuh oleh kepala sekolah yang transformasional bagi perkembangan dan kemajuan sekolah. Dengan gambaran tersebut diatas maka bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah bisa meningkatkan kepuasan kerja pegawai (guru dan karyawan).

### DAFTAR PUSTAKA

- Arnorld ,Hugh J. dan Daniel C.Feldman. 1986.**Organizational Behavior**.  
NewYork: McGraw-Hill Book Company.
- Bass, Bernard M. 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectation**.  
New York: The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.
- Cushway,Barry dan Derek Lodge. 1995. **Organisational Behavior and Design**.  
Diterjemahkan oleh Sulamo Tjiptowardoyo. Jakarta: Elex Media  
Komputindo.
- Umstot,Dennis D.1984. **Understanding Organizational Behavior**. St.Paul:West  
Publishing Company.
- Fullan,Michael. 2004.**Leading In A Culture Of Change, Personal Action  
Guide and Workbook**. (Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco,  
CA,Greenberg, Jerald dan Robert A.Baron. 2000. **Behavior in  
Organizations,  
Understanding and Managing the Human Side of Work**. New Jersey, Prentice  
Hall International, Inc.
- J.M.Burn. 1999. In: Kenneth Leithwood et.al. **Changing Leadership for  
Changing Times**. Buckingham, Open University Press.
- McCormick,Ernest J. dan Daniel R.Ilgen. 1992. **Industrial and Organizational  
Psychology**. London: Routledge.
- Robbin, Stephen P and Timothy A. Judge. 2009. **Organizational Behavior**.  
NewJerseyl, Prentice Hall.
- Wexley,Kenneth N. dan Gary A. Yulk. 1984. **Organizational Behavior and  
Personnel Psychology**. Homewood Illinois: Richard D.Irwin.
- Wherther, William B. dan Keith Davis. 1996. **Human Resources and Personnel  
Management**. New York: McGraw-Hill Book Comp.