

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA PADA GURU SMK SWASTA X DI SURABAYA

Siska Prastika Wulandari

Jurusan Psikologi, FIP, Unesa, Email: siskawulandari@mhs.unesa.ac.id

Umi Anugerah Izzati

Jurusan Psikologi, FIP, Unesa, Email: umianugerah@gmail.com

Abstrak

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada guru SMK Swasta X di Surabaya. Subjek penelitian ini berjumlah 40 orang guru. Pengambilan data menggunakan kuesioner gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional. Teknik analisis penelitian ini menggunakan korelasi *product moment* dengan taraf signifikansi 0,000 ($p > 0,05$). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Guru.

Abstract

The purpose of this study was to determine the relation between transformational leadership style with job satisfaction on private vocational high school teachers in Surabaya. The subject of this study are 40 teachers by using questionnaire transformational leadership style and job satisfaction. This study used quantitative research and correlational method. This study was analyzed by using product moment correlation with 0,000 ($p > 0,05$) significance level. It can be inferred that there is a positive and significant correlation between transformational leadership style and job satisfaction.

Keywords: Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Teacher.

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan suatu unit terkoordinasi yang terdiri dari setidaknya dua orang yang memiliki fungsi untuk mencapai suatu tujuan atau beberapa tujuan tertentu. (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1996). Sebuah organisasi membutuhkan sumber daya manusia (SDM) untuk menjalankan organisasinya. Salah satu contoh organisasi adalah organisasi sekolah. Peran organisasi sekolah sendiri adalah mampu mengelola sumber daya manusianya yaitu guru diharapkan dapat memiliki kontribusi yang baik pada organisasi tersebut. Menurut Humairo & Mulyana (2013), guru berperan dalam mewujudkan tujuan sekolah karena sebagai sumber daya manusia yang dapat mengendalikan, mempertahankan dan mengembangkan kualitas sekolah. Melihat pentingnya peran guru, organisasi yang menaunginya yaitu sekolah harus memperhatikan setiap guru yang bekerja. Organisasi dirasa perlu memperhatikan individu yang bekerja, salah satunya adalah kepuasan kerja guru. Hal tersebut dirasa penting karena jika guru mengalami ketidakpuasan maka akan berdampak pada organisasi sekolah itu sendiri. Wibowo (2013) menjelaskan bahwa individu yang mengalami ketidakpuasan akan menunjukkan perilaku yang pasif dan memiliki keinginan untuk keluar dari

organisasinya. Spector (dalam Samaiya, 2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah cerminan sikap individu perihal pekerjaan yang dilakukan secara keseluruhan beserta aspek yang ada di dalamnya.

Selama bekerja, tiap individu mengharapkan kepuasan dalam bekerja walaupun kepuasan bersifat individual, begitu pula dengan guru. Kepuasan kerja antar guru yang dirasakan tentu saja berbeda - beda. Kepuasan kerja merupakan respon emosional yang positif mengenai penilaian pekerjaan atau aspek pekerjaan tertentu (Smith et.al. dalam Javed, dkk 2014). Individu yang merasa puas akan gaji, puas dengan pekerjaannya, puas pada rekan kerja dan merasa puas pada promosi yang didapatkan akan berpengaruh pada intensi *turn over* (Sari, Hakam, & Susilo, 2015).

Individu yang mengalami ketidakpuasan dalam bekerja akan menimbulkan beberapa dampak yaitu terhadap produktivitas, kemangkiran dan perputaran (Wibowo, 2014). Hal tersebut apabila terjadi pada guru, maka akan dampaknya adalah pada kualitas pendidikan di sekolah tersebut. Menurunnya produktivitas guru akan berdampak pada proses pembelajaran siswa. Siswa akan mendapatkan ilmu yang terkesan seadanya dan kurang

berbobot. Kemangkiran dan pergantian guru berdampak juga pada siswa serta reputasi sekolah tersebut.

Berhubungan dengan hal tersebut, peneliti melakukan studi pendahuluan di suatu sekolah. Studi pendahuluan ini dilakukan melalui observasi dan wawancara pada guru dan wakil kepala SMK swasta X di Surabaya. SMK ini memiliki tiga jurusan yaitu multimedia, akuntansi dan administrasi perkantoran. SMK Swasta X di Surabaya ini adalah salah satu sekolah yang berada di kawasan pinggiran kota dimana mayoritas penduduk di sekitarnya memiliki taraf ekonomi menengah ke bawah. Siswa di SMK Swasta X di Surabaya ini pun rata-rata juga berada di taraf ekonomi menengah kebawah. Para guru yang bekerja di SMK Swasta X di Surabaya ini mendapatkan gaji yang cukup walaupun jika dibandingkan dengan gaji guru di sekolah swasta lainnya yang berada di kawasan pusat juga masih kurang. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada enam guru, terdapat dua guru yang mengatakan bahwa gaji yang didapatkan masih tergolong sedikit dibandingkan dengan sekolah swasta lainnya yang berada di pusat kota, akan tetapi mereka tetap merasa puas bekerja di SMK Swasta X di Surabaya ini. Cara kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah lah yang membuat guru merasa puas karena pemimpin dapat mengayomi serta adil terhadap semua guru.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa beberapa guru merasa mendapatkan kepuasan kerja berupa promosi, tunjangan tambahan, serta dilakukannya supervisi oleh pemimpin. Promosi ini dalam bentuk pengangkatan guru sebagai kepala laboratorium, kepala perpustakaan, wali kelas serta guru program studi. Kebijakan lainnya yaitu guru tidak hanya mendapat gaji pokok saja, akan tetapi pemimpin memiliki kebijakan untuk memberikan tunjangan berupa uang insentif dan uang makan. Kesejahteraan guru juga tidak luput dari perhatian pemimpinnya yaitu pemimpin memberikan benefit pada guru berupa jaminan kesehatan. Supervisi yang dilakukan pemimpinnya setiap hari juga membuat guru merasa puas. Supervisi tersebut dilakukan setiap jam masuk sekolah untuk memastikan bahwa guru dan siswa telah memasuki kelas serta setelah jam istirahat untuk memastikan bahwa semua guru telah kembali ke kelas untuk mengajar.

Kepuasan kerja yang muncul pada seorang yang bekerja memiliki berbagai macam faktor. Menurut Hasibuan (2016), terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, salah satunya adalah sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Individu yang merasa puas akan melakukan hal-hal positif dan membantu pemimpin dalam pencapaian tujuan organisasi. Bass, 1999 (dalam Anggraeni & Santosa, 2013) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dalam hal memotivasi bawahan

untuk mencapai performa yang lebih baik. Yukl (dalam Hakam & Ruhana, 2015) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transformasional merupakan cara bawahan mempersepsikan perilaku pemimpinnya dalam memperlakukan bawahannya dengan cara lebih menyadari hasil dari usaha yang telah dilakukan, mendahulukan kepentingan kelompok dan meningkatkan kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi serta lebih memperhatikan faktor individual (Anggraeni & Santosa, 2013). Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan suatu contoh pada karyawan untuk memotivasi karyawannya agar mampu berperilaku kreatif, inovatif dan mampu menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan baru. Selain itu, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki kepedulian pada permasalahan yang dimiliki oleh karyawannya, sehingga dapat terciptanya kepuasan kerja pada karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka peneliti tertarik untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada guru SMK swasta X di Surabaya.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Lokasi penelitian berada di SMK Swasta X di Surabaya dengan subjek penelitian sebanyak 40 guru. Penelitian ini menggunakan skala likert sebagai instrumen penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Teknik analisis data untuk pengujian hipotesis menggunakan teknik korelasi *product moment* dengan bantuan IBM SPSS *Statistic 24 for windows*.

Uji normalitas dan uji linieritas terlebih dahulu dilakukan untuk memenuhi asumsi dasar dalam penelitian ini. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak, sedangkan uji linieritas dilakukan untuk mengetahui distribusi data dari hasil penelitian memiliki status linier atau tidak. Uji normalitas di uji menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test* dan uji linieritas menggunakan *test for linierity* dengan taraf signifikansi 0,05. Kedua uji ini dilakukan dengan menggunakan bantuan IBM SPSS *Statistic 24 for windows*. Setelah data yang didapat memenuhi uji asumsi dasar, maka data dapat diuji dengan menggunakan statistik parametric. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik korelasi *product moment* melalui bantuan IBM SPSS *Statistic 24 for windows*, sehingga didapatkan nilai yang menunjukkan korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil uji hipotesis dengan teknik korelasi *product moment* adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil Korelasi *Product Moment*

		Kepuasan Kerja	Gaya Kepemimpinan Transformasional
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	1	,663**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	40	40
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	,663**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel diatas, didapatkan uji hipotesis sebesar 0,663 dengan rentang koefisien korelasi antara 0,60-0,799 yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Nilai signifikansi yang didapatkan yaitu sebesar 0,000. Hasil tersebut kurang dari 0,05 ($p < 0,05$) yang berarti bahwa H_1 diterima dan H_0 ditolak. Kesimpulan dari hasil uji hipotesis tersebut adalah terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada guru SMK Swasta X di Surabaya.

Pembahasan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada guru SMK Swasta X di Surabaya. Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja sebesar 0,699. Hasil tersebut menurut Sugiyono (2011) tergolong dalam kategori kuat yang dapat diartikan bahwa 69,9% kepuasan kerja guru dapat dibentuk oleh adanya gaya kepemimpinan transformasional. Hasil tersebut menunjukkan bahwa korelasi antara kedua variabel bersifat positif. Hal ini berarti bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja searah dan jika gaya kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan, maka kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan transformasional mengalami penurunan, maka kepuasan kerja juga akan menurun.

Kepuasan kerja sendiri menurut Spector (dalam Samaiya, 2015) adalah sikap yang mencerminkan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka secara keseluruhan serta mengenai beberapa aspek yang ada didalamnya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan yaitu

menikmati kepuasan kerja yang dirasakan dalam pekerjaannya dengan mendapatkan pujian atas hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu sendiri penting (Hasibuan, 2016).

Kepuasan kerja sendiri memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi. Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa terdapat kepuasan kerja memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi, salah satunya adalah sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Penelitian ini menggunakan salah satu gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Bass & Riggio (2006) pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya, mengembangkan kapasitas kepemimpinannya sendiri. Uduji (2013) mengatakan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional lebih dipercaya oleh bawahan karena mereka dapat merasakan perlakuan yang adil dari pemimpinnya, sehingga kepuasan kerja bawahan dapat mengalami peningkatan.

Hasil tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Oktavia & Moerkardjono (2015) dimana hasil dari penelitian tersebut adalah terdapat hubungan positif yang kuat dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan, artinya jika karyawan mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional tinggi, maka kepuasan kerja karyawan juga akan tinggi. Uzlal (2011) juga mendukung hasil penelitian ini dimana hasilnya adalah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja yang artinya ketika persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan transformasional tinggi, maka kepuasan kerja pegawai juga akan tinggi.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, terdapat 33,7% kepuasan kerja guru yang ditentukan oleh faktor lain. Faktor-faktor lainnya yang dimaksud menurut Hasibuan (2016) adalah seperti balas jasa yang adil dan layak, kesesuaian penempatan dengan keahlian yang dimiliki, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang mendukung, pelaksanaan pekerjaan serta sifat pekerjaan monoton atau tidak yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian, penerapan gaya kepemimpinan oleh kepala sekolah di SMK Swasta X di Surabaya ini merupakan gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan ini tampak tercermin dalam *idealized influence*. Guru menilai bentuk kepemimpinan yang ada di sekolah mereka dapat dijadikan sebagai panutan dengan memberi contoh bagaimana perilaku

seorang pemimpin yang baik. Selama kepemimpinannya, kepala sekolah selalu dihormati oleh semua guru. Kompetensi yang dimiliki oleh pemimpin juga membuat guru merasa kagum atas kompetensi yang dimiliki pemimpinnya, sehingga pemimpin juga dapat menjadi kepercayaan bagi para guru. Yukl (dalam Oktavia & Moerkardjono, 2015) menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang dapat memberikan contoh, akan menjadi inspirasi bagi karyawan dan meningkatkan komitmen serta antusiasme dalam bekerja. Pemimpin yang memberikan inspirasi pada bawahannya akan meningkatkan kepercayaan bawahan dan sikap seorang pemimpin dalam memimpin akan menentukan kepuasan kerja bawahannya.

Pemimpin juga tercermin dalam bentuk *inspirational motivation* yaitu guru menilai pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya. Guru menilai perilaku kepala sekolah sebagai atasannya mampu menggambarkan sosok pemimpin yang dapat menginspirasi para guru di sekolah tersebut. Kepala sekolah selaku pemimpin mampu membentuk pola pikir guru agar dapat berpikir lebih maju dalam menjalani pekerjaannya. Pemimpin di sekolah tersebut dinilai mampu memotivasi para guru ketika mengalami hambatan dalam pekerjaan. Selain itu, pemimpin mampu membuat guru yakin bahwa guru dapat menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi sehingga motivasi kerja guru juga akan meningkat dan guru dapat bekerja dengan lebih baik lagi. Guru mampu untuk menyampaikan suatu gagasan yang akan dikemukakan dengan jelas sehingga dapat dipahami dengan baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Indy & Handoyo (2013) dimana terdapat korelasi yang positif antara kepuasan kerja dan motivasi kerja. Artinya, ketika kepuasan kerja tinggi maka motivasi kerja pun juga akan tinggi. Berdasarkan hasil uji hipotesis, menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Kedua variabel ini memiliki hubungan yang kuat dan positif. Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Oktavia & Moerkardjono (2015) dimana terdapat hubungan positif yang kuat antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Kuatnya hasil korelasi tersebut menandakan bahwa peran pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja guru di sekolah tersebut.

Cerminan pemimpin dalam bentuk *intellectual stimulation*, pemimpin mendorong guru untuk inovatif dan tidak monoton dalam pekerjaannya. Pemimpin juga memberikan cara-cara baru yang memudahkan para guru untuk menyelesaikan tugas dalam pekerjaannya. Ketika dalam pekerjaan terdapat suatu permasalahan, pemimpin selalu melibatkan semua guru dalam proses penyelesaian

masalah. Ketika seorang guru melakukan suatu kesalahan, pemimpin tidak langsung menyalahkan guru tersebut di depan umum, akan tetapi pemimpin menegur guru secara pribadi dan memberikan saran pada guru tersebut. Berdasarkan penelitian dari Tondok dan Andarika (dalam Oktavia & Moerkardjono, 2015) didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *intellectual stimulation* dalam gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Semakin kompeten seorang pemimpin dalam membantu permasalahan guru, maka akan meningkatkan persepsi guru tersebut pada figur kepemimpinan yang lebih baik lagi, dimana dengan sendirinya guru juga akan merasa senang dan puas dipimpin sendirinya guru juga akan merasa senang dan puas dipimpin oleh pemimpinnya (Wibowo, 2014).

Pemimpin tercermin pada bentuk *individualized consideration* dimana guru merasa bahwa pimpinan memperhatikan setiap guru. Pemimpin memberikan kesempatan guru untuk dapat mengembangkan potensi yang telah dimiliki atau yang dibutuhkan oleh guru untuk mengembangkan potensi guru, sehingga dapat memaksimalkan dan meningkatkan kompetensi yang telah dimiliki. Pemimpin juga memahami kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing guru sehingga guru merasa diperhatikan oleh pemimpinnya. Long, dkk (dalam Pratiowati & Romas, 2015) menyatakan karyawan ingin dipahami dan tidak ingin dianggap sebagai robot dalam sebuah organisasi, akan tetapi setiap karyawan memiliki potensi dan keterbatasan masing-masing yang perlu untuk dipahami sehingga mereka merasa dihargai dan membuat kepuasan kerja karyawan menjadi tinggi.

Yukl (dalam Hakam & Ruhana, 2015) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya dibanding dengan gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu, menurut Burn (dalam Pratiowati & Romas, 2015) dengan diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional ini pada pemimpin akan mendorong munculnya moralitas yang tinggi pada karyawan. Kepemimpinan transformasional akan terlihat jika pemimpin memiliki kemampuan untuk menstimulasi semangat karyawan untuk melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang menyenangkan, menantang dan menggali potensi yang dimiliki (Bass, dalam Pratiowati & Romas, 2015). Yukl (dalam Pratiowati & Romas, 2015) mengatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional cenderung memberi teladan mengenai komitmen kerja, memelihara rasa percaya karyawan serta piawai dalam memotivasi karyawan.

Pembahasan yang telah dijabarkan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat pada kepuasan kerja. Hasil dari

penelitian ini dapat dinyatakan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja adalah bersifat positif. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala SMK Swasta X di Surabaya, maka kepuasan kerja guru yang dirasakan juga akan tinggi. Begitupun sebaliknya, apabila gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala SMK Swasta X di Surabaya semakin menurun, maka kepuasan kerja guru juga akan menurun.

PENUTUP

Simpulan

Hasil dari uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada guru SMK Swasta X di Surabaya. Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja bersifat positif. Hal tersebut berarti bahwa jika gaya kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan, maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Semakin tinggi persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi juga kepuasan kerjanya.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah :

1. Bagi Instansi Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi khususnya perihal kepuasan kerja pada guru yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Diharapkan dengan penerapan gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi para guru serta memprioritaskan kepentingan bersama secara tepat, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja para guru.

2. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini hanya sebatas membahas perihal variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada guru. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan untuk lebih mengembangkan variabel lain yang juga berpengaruh pada kepuasan kerja seperti gaya kepemimpinan transaksional, supervisi, motivasi kerja, kompensasi, kinerja, stres kerja dan lain sebagainya. Selain itu juga dapat memperbesar jumlah subjek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Anggraeni, Y., & Santosa, T. E. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap

Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 51-68.

Bass, B. M., & E.Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership Second Edition*. London: Lawrence Erlbaum Associates.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses Jilid 1*. Jakarta: Binarupa Aksara.

Hakam, M. S., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1-9.

Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

H., H. I., & Handoyo, D. S. (2013). Hubungan Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan Bank BTPN Madiun. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 100-104.

Humairo, H. D. & Mulyana, O. P. (2013). Perbedaan organizational citizenship behavior pada guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) ditinjau dari status sekolah. [versi elektronik]. *Character*, 2(2), 1-7. Diunduh dari <http://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/article/9780/17/article.pdf>

Javed, H. A., Jaffari, A. A., & Rahim, M. (2014). Leadership Styles and Employees Job Satisfaction: A Case from the Private Banking Sector of Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 41-50.

Oktavia, S., & Moerkardjono, S. R. (2015). Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Di PT X. *NOETIC Psychology*, 129-147.

Prastiowati, I., & Romas, M. Z. (2015). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Psychology Forum UMM*, 160-165.

Samaiya, D. S. (2015). Comparison of Employee Satisfaction along Age and Gender: Study of Public and Private Sector. *IOSR Journal of Business and Management*, 44-52.

Sari, N. R., Hakam, M. S., & Susilo, H. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap TurnOver Intention. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1-8.

Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tsounis, A., & Sarafis, P. (2018). Validity and Reliability of The Greek Translation of The Job Satisfaction Suvey. *Tsounis and Sarafis BMC Psychology*, 1-6.

- Uduji, J. I. (2013). Transformational Leadership of a Salesforce for Higher Level of Job Satisfaction and Performance. *Information and Knowledge Management*, 81-91.
- Uzlah, S. M. (2011). Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Atasan dengan Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Mekar Baru. *Jurnal Psikologi*, 91-95.
- Wibowo. (2013). *Manajemen kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, S. A. (2014). Hubungan Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Guru SD di Kecamatan Pedurungan Kota Semarang. *Jurnal Ilmiah "Pendidikan Dasar"*, 20-31.

