

## Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Ida Prastiowati  
Fakultas Psikologi Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta  
Email: arundatishinta@yahoo.com

Muslimah Zahro Romas  
Fakultas Psikologi Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta

**ABSTRAK.** Kemajuan organisasi yang pesat bergantung pada pengelolaan karyawan. Hal ini karena peran aktif karyawan sangatlah dibutuhkan untuk memajukan organisasi. Salah satu hal penting untuk menunjang peran aktif karyawan adalah kepuasan kerja karyawan, karena karyawan yang puas akan bersedia memberikan yang terbaik bagi organisasi tempatnya berkarya. Kepuasan kerja karyawan ini perlu dirancang dengan seksama. Perancangan itu membutuhkan seorang 'dirigen' yang mumpuni. Dirigen dalam organisasi tersebut hendaknya mampu memimpin dengan gaya transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional menekankan bahwa karakteristik pemimpin menjadi model bagi anak buahnya; buah pikiran dan kreativitasnya menjadi sumber inspirasi, mampu memotivasi karyawannya; dan ia mampu menjadi mentor bagi karyawannya. Gaya kepemimpinan seperti itu akan mendorong anak buah mencapai visi dan misi organisasi dengan sepenuh tenaga. Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan X di Yogyakarta. Subjek penelitian adalah 32 karyawan perusahaan dengan lama kerja minimal 6 bulan, pendidikan minimal SMA, dan usia antara 20-55 tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien korelasi Pearson adalah 0.738 dengan  $p < 0.01$ , yang berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci: kepuasan kerja, transformasional.

### Pendahuluan

Kepuasan kerja karyawan akan menuntun karyawan untuk bersedia memberikan seluruh tenaga, pikiran, bahkan harta, demi kejayaan organisasi tempatnya berkarya. Dampak dari karyawan yang puas tentu saja produk organisasi akan semakin meningkat baik dalam hal jumlah maupun mutunya. Kepuasan kerja itu tidak akan datang dengan sendirinya dalam suatu organisasi. Salah satu faktor penentu munculnya kepuasan kerja karyawan tersebut adalah adanya pemimpin yang mempunyai gaya transformasional.

Permasalahan dengan kepuasan kerja karyawan adalah pemimpin kurang mampu menterjemahkan apa yang ia inginkan dan sehingga mudah dipahami karyawannya. Pemimpin cenderung lebih memprioritaskan kekuasaannya daripada melayani karyawannya. Konsep melayani karyawan agaknya jauh dari konsep pemimpin yang ada dalam mayoritas pemimpin. Hal ini terjadi karena pemimpin tersebut tidak mempunyai kemampuan formal dalam bidang manajemen (Babiak & Hare, 2007). Dampaknya adalah pemimpin mengelola organisasinya dengan sewenang-wenang, atau justru menyerahkan segala sesuatu kepada keputusan karyawan (Graham, 2006). Tentu saja organisasi menjadi kacau.

Situasi kepuasan kerja karyawan yang rendah itulah yang terjadi pada organisasi X di Yogyakarta. Wawancara terhadap beberapa karyawan menemukan bahwa pemimpin mempunyai semacam 'anak emas' yaitu karyawan yang dipersepsikan mendapatkan keistimewaan yang tidak sebanding dengan prestasinya. Karyawan yang diwawancarai peneliti sering mengeluh tentang ketidakadilan kebijakan pimpinan. Keluhan karyawan semacam itu menunjukkan bahwa pemimpin telah dipersepsikan bertindak secara tidak transformasional.

Tujuan penelitian adalah untuk membuktikan adanya hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Manfaat penelitian ini adalah untuk memberikan inspirasi pada karyawan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap kerja yang harus diperjuangkan. Kepuasan kerja itu tidak akan datang begitu saja. Penelitian ini juga bermanfaat bagi pimpinan organisasi sebagai bahan untuk mawas diri, bahwa gaya kepemimpinannya selama ini diperlihatkan pada karyawan mungkin saja telah membuat karyawan menjadi tidak puas dalam berkarya.

### ***Kepuasan kerja karyawan dan kepemimpinan transformasional***

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif karyawan yang ditimbulkan dari penghargaan pimpinan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukan karyawan (Handoko, 2004; Luthans, 2005; Malthis, 2006). Kepuasan kerja ini juga bisa berarti persepsi karyawan terhadap respon pimpinan, yang mana respon tersebut berada jauh di atas perkiraan karyawan (Robbins, 2003). Karyawan akan semakin merasa puas ketika balas jasa dari hasil kerja kerasnya dipersepsikan adil dan layak (Fathoni, 2001).

Kepuasan kerja ini mempunyai reaksi afektif, kognitif, dan konatif (Luthans, 2005). Reaksi pertama dari kepuasan kerja adalah afektif, karena individu mengukur kepuasan kerja pertama kali dari sisi emosinya. Ketika individu merasa tidak nyaman dengan respon pimpinannya, berarti emosi yang diperlihatkan individu adalah emosi negatif. Bila hal itu tidak segera diantisipasi, maka emosi negatif akan menjurus kepada rasa tidak puas. Reaksi afektif ini kemudian akan mempengaruhi kognisi individu. Individu kemudian akan mencoba melacak tentang respon negatif dari pimpinannya. Hasil pelacakannya itu selanjutnya akan mengarahkan perilakunya (konasi). Perilaku individu selanjutnya adalah cerminan reaksi kepuasan kerja secara keseluruhan.

Bagaimana cara mengetahui kepuasan kerja karyawan ini? Cara mengetahui kepuasan kerja adalah dengan memahami aspek-aspeknya. Aspek kepuasan kerja ada empat yaitu finansial dan jaminan sosial, kondisi lingkungan kerja, kesempatan untuk berkembang dan maju, dan situasi psikologis (As'ad, 2004). Aspek pertama yaitu finansial dan jaminan sosial adalah berupa gaji, tunjangan jaminan sosial, asuransi, uang lembur, tabungan penun. Berdasarkan prinsip finansial inilah maka pemerintah menetapkan antara lain kebijakan UMR (Upah Minimum Regional). Bila organisasi tidak mematuhi kebijakan UMR tersebut, maka karyawan cenderung merasa tidak puas.

Aspek kedua adalah kondisi lingkungan kerja yang berupa jenis pekerjaan, waktu kerja, sistem kerja, keadaan alat dan mesin. Jenis pekerjaan dalam hal ini berarti pekerjaan tersebut mengandung risiko tinggi, menengah, atau rendah. Situasi kerja yang berisiko tinggi tanpa karyawan diberi pelatihan dan perlengkapan yang memadai maka hal itu rentan menimbulkan rasa khawatir karyawan yang mengarah pada kepuasan kerja yang rendah. Selanjutnya pergantian waktu kerja (karyawan kadang bekerja pagi, kemudian malam hari), juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang tetap bekerja pada malam hari dan hari-hari libur, sering kali acara keluarga menjadi berantakan, dan akhirnya membuat kepuasan kerja karyawan menurun (Finn, 1981). Sistem kerja yang berupa kebijakan-kebijakan yang tidak pro karyawan cenderung menurunkan kepuasan kerja karyawan. Keadaan alat dan mesin yang sering rusak akan menghambat kelancaran pekerjaan karyawan. Situasi tidak nyaman ini akan mengarah pada penurunan kepuasan kerja.

Aspek ketiga dari kepuasan kerja adalah tersedianya kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan karir (As'ad, 2004). Jenjang karir serta berbagai kesempatan yang jelas untuk meningkatkan potensi diri akan memacu karyawan untuk lebih maju. Situasi ini akan membuat kepuasan kerja karyawan meningkat.

Aspek keempat dari kepuasan kerja adalah situasi psikologis yang berupa visi misi individu, minat dan self-efficacy (As'ad, 2004). Ketika visi dan misi karyawan sesuai dengan visi misi organisasi, maka organisasi akan maju pesat. Hal ini karena motivasi internal karyawan akan terlatih sehingga visi dan misi organisasi juga tercapai. Dalam situasi ini maka karyawan tidak akan keberatan bekerja untuk organisasi, karena cita-cita individu selaras dengan cita-cita organisasi (Herman et al., 2011). Efikasi diri adalah persepsi tentang kemampuan individu dalam mengerjakan sesuatu. Ketika efikasi diri individu tinggi dan ia bisa melaksanakan tugas-tugas organisasi dengan lancar maka kepuasan kerjanya naik.

Kepuasan kerja karyawan ini dipengaruhi oleh persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan dari atasannya. Gaya kepemimpinan transformasional adalah strategi pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya sehingga tujuan organisasi tercapai. Strategi itu dilakukan dengan cara menularkan segala sesuatu yang dimiliki pemimpin (nilai, falsafah hidup, sikap, dan ketrampilan) kepada karyawannya. Proses penularan (transformasi) tersebut dilakukan dengan berbagai cara antara lain petunjuk, suri tauladan, bimbingan, pelatihan, penghargaan, dan merancang lingkungan agar proses kerja karyawan lancar (Burns, 1978; Thoha, 2010). Situasi seperti itu dapat terjadi bila ada rasa saling percaya antara karyawan dan pimpinan. Selain itu, pemimpin dan karyawan menjadi berpandangan bahwa bekerja di organisasi merupakan proses belajar yang terus menerus. Jadi apabila karyawan melakukan kesalahan maka ia tidak mendapat bimbingan lebih lanjut untuk pembelajarannya.

Karakteristik pemimpin transformasional adalah kharismatik, inspiratif, mampu memotivasi, dan menghargai perbedaan kemampuan orang lain (Hall, Johnson, Wysocki & Kepner, 2012; Robin & Judge, 2008; Yukl, 1977). Kharismatik adalah suatu kualitas individu yang membuat orang lain hormat dan kagum, sehingga orang lain bersedia mengikuti semua perintahnya dengan senang hati. Pemimpin transformasional juga mampu menginspirasi karyawannya untuk mencapai visi dan misi organisasi. Proses pencapaian visi dan misi organisasi tersebut mampu dilakukan karyawan dengan kreatif dan inovatif, berkat tuntunan pemimpin transformasional. Dalam pencapaian tujuan organisasi, ternyata kemampuan karyawan berbeda-beda, sehingga hasilnya sering berbeda juga. Ketika menghadapi perbedaan kemampuan karyawan, pemimpin transformasional dapat memakluminya. Bahkan pemimpin tersebut dapat menggali potensi tersembunyi karyawan, sehingga pencapaian tujuan organisasi menjadi lebih lancar.

Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap munculnya kepuasan kerja karyawan? Pemimpin yang selalu hadir di tengah-tengah karyawan, memberi suri tauladan tentang komitmen kerja, menginspirasi dan memotivasi karyawan, memberi penghargaan yang adil, tentu akan membuat karyawan puas (Thamrin, 2012). Situasi organisasi dengan kepemimpinan transformasional membuat karyawan selalu bergairah dalam bekerja. Selalu ada sesuatu yang baru dan membuat karyawan akan mendapatkan prestasi yang menggembirakan.

Kepemimpinan transformasional ini sangat kuat pengaruhnya terhadap munculnya kepuasan kerja karyawan terutama karena karakteristik pemimpin yang peduli pada keberbedaan kemampuan karyawan. Hal ini tampak pada penelitian yang melibatkan 378 karyawan di perusahaan di Johor Malaysia (Long, Yusof, Kowang & Heng, 2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepedulian pemimpin terhadap perbedaan kemampuan karyawan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebesar 17,4%. Penelitian tersebut justru tidak menunjukkan hasil signifikan pada tiga karakteristik lainnya dari pemimpin transformasional.

Penelitian di Johor tersebut (Long et al., 2014) menunjukkan bahwa karyawan ingin dipahami dan tidak ingin dianggap sebagai sekedar robot dalam organisasi. Prinsipnya adalah memanusiakan manusia. Oleh karena dianggap sebagai karyawan yang mempunyai potensi juga keterbatasan, maka karyawan merasa dihargai sehingga kepuasan kerja karyawan menjadi tinggi.

Penelitian di Ethiopia yang melibatkan 145 karyawan dari 22 perusahaan kulit justru menemukan bahwa semua karakteristik pemimpin yaitu kharismatik, inspiratif, mampu memotivasi, dan menghargai perbedaan kemampuan orang lain, mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Shibru & Darshan, 2011). Hasil penelitian di Ethiopia tersebut menekankan pentingnya karyawan diperhatikan oleh pemimpin. Cara pemimpin memperhatikan karyawan tidak hanya dengan memberikan imbalan yang memuaskan tetapi juga dengan memberi inspirasi, motivasi, suri tauladan perilaku, serta keberpihakan pada karyawan.

Hipotesis penelitian ini adalah semakin kuat seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi juga kepuasan kerja karyawan. Hipotesis ini akan diuji di perusahaan X di Yogyakarta.

## Metode penelitian

Variabel tergantung penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan. Variabel bebas penelitian ini adalah persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan transformasional di tempat kerjanya. Definisi operasional kepuasan kerja adalah sikap yang positif karyawan yang menyangkut penyesuaian dirinya terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi kerja, kondisi fisik dan kondisi psikologis. Definisi operasional gaya kepemimpinan transformasional adalah sekumpulan ciri pemimpin dan pemimpin memanfaatkan karakteristik tersebut untuk menstimulasi karyawan agar mereka dapat berkarya sesuai dengan visi dan misi organisasi. Cara-cara pemimpin dalam menstimulasi karyawan adalah dengan memberi suri tauladan tentang komitmen kerja, motivasi kerja, serta pemimpin memberi kepercayaan yang tinggi untuk menyelesaikan tugasnya.

Subjek penelitian ini berjumlah 32 karyawan di PT X. Persyaratan anggota sampel adalah berpendidikan minimal SMA, usia antara 20-45 tahun, lama kerja minimal 6 bulan. Lama kerja itu penting disebutkan karena dalam periode tersebut karyawan telah memperlihatkan penyesuaian diri pada kondisi organisasi (Zamralita, 2001).

Alat pengambilan data untuk variabel tergantung adalah Skala Kepuasan Kerja yang disusun oleh peneliti. Aspek-aspek kepuasan kerja adalah finansial dan jaminan sosial, kondisi lingkungan kerja, ke-

sempatan untuk berkembang dan maju, dan situasi psikologis (As'ad, 2004). Jumlah pernyataan dalam skala tersebut adalah 37 butir. Angka validitasnya bergerak antara 0,37-0,795, dan angka reliabilitasnya adalah Alpha Cronbach= 0,946. Pernyataan-pernyataan dalam skala tersebut juga bersifat favorable dan unfavorable, agar responden mengisi skala dengan jujur. Nilai alternatif jawaban skala adalah 1-4, yang mana 1= sangat setuju, 2= setuju, 3= tidak setuju, 4= sangat tidak setuju (butir unfavorable), kemudian 1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= setuju, dan 4= sangat setuju (butir favorable). Nilai responden diperoleh dari penjumlahan jawaban butir-butir tersebut. Semakin tinggi nilainya maka hal itu menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi.

Alat pengambilan data untuk variabel bebas adalah Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional. Aspek-aspek skala tersebut adalah kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual, dan perhatian individual (Robbin & Judge, 2008). Jumlah pernyataan dalam skala tersebut adalah 38 butir. Angka validitasnya bergerak antara 0,67-0,881 dan angka reliabilitasnya adalah Alpha Cronbach= 0,969. Seperti halnya Skala Kepuasan Kerja, Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional ini juga disusun dengan memperhatikan sifat favorable dan unfavorable. Selanjutnya alternatif jawaban skala juga sama dengan Skala Kepuasan Kerja.

## Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan hasil  $r_{xy} = 0,738$ , dengan  $p < 0,01$ . Analisis korelasi tersebut sebelumnya sudah diuji normalitas dan linearitasnya. Hasil pengujian normalitas dengan One sample Kolmogorov Smirnov adalah 1,313 ( $p > 0,057$ ) untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional dan 1,099 ( $p > 0,179$ ) untuk variabel kepuasan kerja. Oleh karena taraf signifikansinya lebih besar daripada 0,05, maka distribusi nilai kedua variabel mengikuti kurve normal. Selanjutnya pengujian linearitas menunjukkan bahwa  $F = 0,796$  ( $p > 0,672$ ). Hal ini berarti korelasi kedua variabel sudah memenuhi asumsi linearitas.

Hasil analisis data kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan ternyata berada pada tingkat sedang (84,38%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan pada PT X cenderung mempunyai kepuasan kerja menengah (tidak bermasalah). Pada sisi lain, peneliti menemukan bahwa ada sebagian karyawan yang merasa tidak puas. Karyawan yang tidak puas tersebut, sayangnya, berusaha mempengaruhi secara negatif rekan kerjanya. Bila hal ini tidak diwaspadai oleh pemimpin maka karyawan yang tidak puas tersebut akan menjadi ancaman bagi keberlangsungan organisasi. Fenomena inilah yang disebut dengan bad apple (Felps, Mitchell & Byngton, 2006). Hal itu berarti satu orang atau sekelompok karyawan yang berperilaku buruk dan mereka akan mempengaruhi rekan kerja lain untuk mengacau organisasi tempatnya berkarya.

## Diskusi

Hasil analisis korelasi Pearson terhadap hipotesis yang diajukan adalah  $r_{xy} = 0,738$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ). Hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang sangat signifikan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. X di Yogyakarta. Semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional dari pemimpin, maka kepuasan kerja karyawan juga semakin kuat. Pengaruh positif ini tidak hanya terjadi pada dunia percetakan (PT X) yang memprioritaskan kreativitas, namun juga berlaku di dunia perbankan di Pakistan (Bushra, Usman & Naveed, 2011). Hal ini berarti kepuasan kerja karyawan merupakan suatu hal yang universal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak bila pemimpin mempunyai kemampuan untuk menstimulasi semangat para karyawan untuk melihat pekerjaan sebagai suatu hal yang menyenangkan, menantang, dan menggali potensi (Bass, 1998). Selain itu pemimpin yang bergaya transformasional cenderung memberi teladan tentang komitmen kerja, memelihara rasa percaya karyawan, piawai dalam memotivasi karyawan (Yukl, 1977). Dampaknya adalah karyawan bersedia menyumbangkan tenaga dan pikiran bahkan uangnya demi kejayaan organisasi.

Selanjutnya gaya kepemimpinan transformasional juga mendorong munculnya moralitas yang tinggi di kalangan karyawan (Burn, 1978). Dampaknya adalah karyawan enggan untuk melakukan korupsi baik waktu maupun uang. Penjagaan moral ini sangat diperhatikan oleh pemimpin di PT X tersebut. Oleh karena itu tidak mengherankan para karyawan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap munculnya kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 54,5%. Pengaruh tersebut termasuk dalam kriteria kuat. Pengaruh sisanya (45,5%) merupakan varia-

bel lainnya di luar model penelitian. Variabel lain tersebut mungkin saja berupa motivasi kerja, persepsi karyawan tentang besarnya kompensasi kerja, kenyamanan lingkungan kerja, kejelasan promosi jabatan (Yuwono, 2005). Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya mungkin saja variabel-variabel lain diperhitungkan dalam model penelitian.

Apa saja yang bisa disarankan kepada karyawan berdasarkan hasil penelitian ini? Seperti telah disebutkan pada bagian pendahuluan bahwa kepuasan kerja tidak akan datang begitu saja, namun harus diperjuangkan. Hal-hal yang dapat dilakukan karyawan misalnya menata tempat kerjanya sekreatif dan menyenangkan mungkin sehingga hasil karyanya mendapat apresiasi dari pimpinan. Selain itu karyawan yang mempunyai sikap positif tersebut juga akan menularkan energi positif pada rekan kerja. Dampaknya adalah organisasi semakin maju. Sikap positif karyawan tersebut tidak datang begitu saja, namun berasal dari keberadaan pimpinan yang mudah dihubungi. Diskusi dengan pimpinan akan menyebabkan karyawan semakin mudah menyesuaikan diri dengan pekerjaannya (Saari & Judge, 2004).

Situasi yang positif dalam PT X tersebut harus dipertahankan. Permasalahannya adalah periode kepemimpinan dalam organisasi kadang dibatasi hanya dua periode. Dampaknya adalah ganti pemimpin maka ganti pula pola kepemimpinannya, sehingga mungkin saja karyawan kelak menjadi tidak puas dengan pemimpin yang baru. Oleh karena itu hal yang paling penting dalam penelitian ini adalah pemberdayaan karyawan. Karyawan menjadi piawai dalam menyesuaikan diri dengan segala tipe kepemimpinan dan segala budaya organisasi.

Ide bagi penelitian selanjutnya adalah lokasi penelitian dilakukan di organisasi militer. Hal ini penting untuk generalisasi hasil penelitian, sebab dalam organisasi militer kepemimpinan yang ada cenderung otoriter. Ide selanjutnya adalah penelitian ini mungkin juga bagus bila dilakukan pada organisasi yang lebih kecil. Penelitian selanjutnya juga akan lebih komprehensif bila memperhatikan berbagai variabel seperti niat karyawan untuk keluar dari organisasi, kinerja, serta komitmen organisasi (Long, et al., 2014).

## Daftar pustaka

- Babiak, P. & Hare, R.D. (2007). *Snake in suits: When psychopats go to work*. New South Wales, Australia: Harper Collins e-books.
- Bass, B.M.(1998). *Hand book of leadership*. New York: Free Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bushra, F., Usman, A. & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. 2(18), October, 261-267.
- Fathoni, A. (2001) *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Rineka Cipta.
- Felps, W., Mitchell, T.R. & Byngton, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews Research in Organizational Behavior*. 27, 175–222.
- Finn, P. (1981). The effects of shift work on the lives of employees. *Monthly Labor Review*. October, 31-35.
- Graham, G. (2006). *A survival guide for working with bad bosses: Dealing with bullies, idiots, back-stabbers, and other managers from hell*. New York: AMACOM (American Management Association).
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A. & Kepner, K. (2012). *Transformational leadership: The transformation of managers and associates*. This document is HR020, one of a series of the Food and Resource Economics Department, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida.
- Handoko, T.H. (2004). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Herman, J.L., Deal, J.J., Lopez, J., Gentry, W.A., Shively, S., Ruderman, M. & Zukin, L. (2011). *Motivated by the organization's mission or their career?: Implications for leaders in turbulent times*. March. A Report Co-Authored by the Center for Creative Leadership and Booz Allen Hamilton.
- Long, C.S., Yusof, W.M.M., Kowang, T.O. & Heng, L.H. (2014) The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*. 29 (1): 117-124.
- Luthans, F. (2005). *Perilaku organisasi*. Edisi ke-10. (Alih bahasa V. A. Yuwono, S. Purwanti, T.A. Prabawati, & W. Rosari). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Malthis, R.L. & Jackson, J.H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. (Alih bahasa: D. Angelia). Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku organisasi*. Jilid 2, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2008). Perilaku organisasi. Edisi Ke-12. Jakarta: Salemba Empat
- Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*. 43(4), winter, 395-407.
- Shibru, B. & Darshan, G.M. (2011). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Job Satisfaction in Leather Companies in Ethiopia. *Int.J. Buss. Mgt. Eco. Res.*, 2(5), 334-344.
- Thamrin, H.M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 3(5), October, 566-572.
- Thoha, M. (2010). Kepemimpinan dalam manajemen. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, G.A., (1998). Kepemimpinan dalam organisasi. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Yuwono. (2005). Psikologi industri dan organisasi. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga
- Zamralita. (2001). Hubungan antara faktor demografis dan kepuasan kerja pada dosen tetap Universitas X di Jakarta. *Phronesis*, 3, 100-121.