

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Sistupani

Email : sistupaaniwk87@gmail.com

ABSTRAK

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada perubahan positif dalam diri pengikut, dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja melalui visi yang inspiratif, perhatian terhadap kebutuhan individu, serta mendorong inovasi dan kreativitas. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberdayakan dan menginspirasi pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka. Mekanisme kepemimpinan transformasional melibatkan empat dimensi utama: idealized influence (pengaruh yang dijadikan teladan), inspirational motivation (motivasi yang menginspirasi), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (perhatian individual). Pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya dengan memberikan visi yang jelas dan tantangan yang menggugah, serta memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan dan perkembangan individu. Melalui keterlibatan yang aktif dan pengembangan potensi, mekanisme ini bertujuan untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan dalam organisasi. Kepuasan kerja di lembaga pendidikan Islam berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif. Kepuasan kerja yang tinggi dalam konteks lembaga pendidikan Islam dapat tercapai melalui kepemimpinan transformasional yang mampu mendorong pengembangan profesional, meningkatkan moral, dan menciptakan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan staf. Di samping itu, faktor-faktor seperti keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan spiritual, penghargaan terhadap prestasi, serta pemberdayaan individu, turut mempengaruhi tingkat kepuasan kerja di lembaga-lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional yang efektif dapat menjadi kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja dan keberhasilan lembaga pendidikan Islam dalam mencapai tujuannya.

Kata kunci : *Kepemimpinan, Transformatif, dan Kepuasan Kerja, Lembaga Pendidikan Islam.*

ABSTRACT

Transformational leadership is a leadership style that emphasizes positive change in followers, with the aim of enhancing motivation, morale, and performance through an inspiring vision, attention to individual needs, and the encouragement of innovation and creativity. Transformational leaders not only provide direction but also empower and inspire their followers to achieve their full potential. The mechanism of transformational leadership involves four main dimensions: idealized influence (serving as a role model), inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. Transformational leaders motivate their followers by providing a clear vision and inspiring challenges, while also giving special attention to individual needs and development. Through active engagement and the development of potential, this mechanism aims to create sustainable change within the organization. Job satisfaction in Islamic educational institutions plays an important role in creating a productive and conducive work environment. High job satisfaction in the context of Islamic educational institutions can be achieved through transformational leadership that

promotes professional development, enhances morale, and fosters harmonious relationships between leaders and staff. In addition, factors such as balancing work demands with spiritual needs, recognizing achievements, and empowering individuals also influence the level of job satisfaction in Islamic educational institutions. Therefore, effective transformational leadership can be the key to improving job satisfaction and enabling Islamic educational institutions to successfully achieve their goals.

Keywords: *Leadership, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Islamic Educational Institutions.*

A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan dalam pengembangan dan kemamajuan dari sebuah organisasi. Dengan adanya kepemimpinan yang kapabel akan berdampak bagi kemajuan organisasi. Sebab pemimpin sangat diperlukan untuk menentukan visi dan tujuan organisasi, mengalokasikan dan memotivasi sumberdaya agar lebih kompeten, mengkoordinasikan perubahan, serta membangun pemberdayaan yang intens dengan pengikutnya untuk menetapkan arah yang benar atau yang paling baik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kotler menjelaskan bahwa:

*“the leadership process involves (a) developing a vision for the organization; (b) aligning people with that vision through communication; and (c) motivating people to action through empowerment and through basic need fulfillment. The leadership process creates uncertainty and change in the organization”.*¹

Berdasarkan definisi diatas, dapat dilihat bahwa kepemimpinan menjadi sangat urgent dalam mengawal kemajuan bagi organisasi dalam kondisi yang seringkali menghadapi perubahan yang tidak menentu. Menurut Lawler, perubahan yang tidak menentu ini membutuhkan sorang pemimpin yang mampu mengantisipasi perubahan dengan pengetahuan yang konfrehensif dalam mentrasformasikan perubahan organisasi.² Salah satu model kepemimpinan yang tampaknya menjanjikan dalam hal pengelolaan perubahan yang sedang berlangsung dalam organisasi ini adalah model kepemimpinan transformasional berdasarkan visi dan pemberdayaan yang telah menunjukkan efek positif.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang populer dan mendapat banyak respon dari banyak peneliti awal 1980-an adalah pendekatan transformasional. Kepemimpinan

¹ Paper Ini merupakan Tugas matakuliah Leadership pada Program Doktor Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya 2013

² Lawler, J. 2007. “Leadership in social work: A case of caveat emptor?”. *British Journal of Social Work*, 37, 123 – 41.

transformasional adalah bagian dari Paradigm Kepemimpinan Baru yang memberikan perhatian lebih pada unsur karismatik dan afektif kepemimpinan. Bass dan Riggio mengemukakan bahwa popularitas kepemimpinan transformasional mungkin disebabkan oleh penekanan pada motivasi intrinsik dan pengembangan bagi pengikutnya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, terinspirasi dan diberdayakan untuk meraih keberhasilan dalam masa ketidakpastian.³

Namun, kegunaan kepemimpinan transformasional dalam konteks publik secara luas masih diperdebatkan dan banyak ilmuwan dari administrasi publik yang berpendapat bahwa konteks organisasi publik dalam hal ukuran dan struktur, membuat kepemimpinan transformasional sulit atau bahkan tidak etis untuk bisa diterapkan.⁴

Kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan dalam organisasi. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dapat menggerakkan orang/personel kearah tujuan yang dicita-citakan, sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur, tidak memiliki pengaruh, kepemimpinannya dapat mengakibatkan lemahnya kinerja organisasi, yang pada akhirnya dapat menciptakan keterpurukan.

Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategic dari keputusan yang diambil semakin besar. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, keputusan yang diambilpun lebih mengarah kepada hal-hal yang lebih operasional. Terlepas dari keputusan yang diambil, apakah pada kategori strategic, taktis, teknis, atau operasional, semuanya tergolong pada “penentuan arah” dari perjalanan yang hendak ditempuh oleh organisasi.

Kepemimpinan begitu kuat mempengaruhi kinerja organisasi sehingga rasional apabila keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan karena kinerja kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak membuat strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu.

³ Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

⁴ Tafvelin, Susanne. 2013. *The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*. Sweden; Print and Media Umeå.hal 1.

Oleh sebab itu masa depan ideal lembaga pendidikan sebenarnya sangat ditentukan oleh eksistensi pemimpinnya. Pemimpin lembaga pendidikan memiliki otoritas dan bertanggung jawab penuh sesuai jenjang manajerialnya terhadap efektifitas pengelolaan sekolah. Pemimpin memiliki peran pengambilan keputusan (decision role) yang sangat kuat dan perlu menjalankannya secara benar dan tepat sasaran, dengan peran ini dapat dipastikan perubahan dan perkembangan masa depan pendidikan menjadi jauh lebih baik. Pada hakekatnya kondisi inilah yang menjadi harapan masyarakat sebagai user output lembaga pendidikan dan sudah seharusnya menjadi paradigma berpikir pelaku institusi pendidikan.

B. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan penelitian kepustakaan dengan cara mengumpulkan data dan informasi melalui bantuan bermacam-macam material yang terdapat di ruangan perpustakaan. Seperti buku-buku, majalah, dokumen, catatan dan kisah-kisah sejarah dan lain-lainnya. Pada hakekatnya data yang diperoleh melalui penelitian perpustakaan bisa dijadikan landasan dasar dan alat utama bagi pelaksanaan penelitian lapangan. Penelitian ini juga mengemukakan sebagai penelitian yang membahas data-data sekunder. Penelitian kepustakaan juga dijelaskan oleh Noeng Muhadjir yaitu penelitian yang lebih memerlukan olah filosofis dan teoritis daripada uji empiris di lapangan. Karena sifatnya yang teoritis dan filosofis, penelitian kepustakaan lebih sering menggunakan pendekatan filosofis (*philosophical approach*) dibandingkan pendekatan yang lain. Metode penelitian kepustakaan mencakup sumber data, pengumpulan data, dan analisis data.

Penelitian kepustakaan ini dengan judul Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Lembaga Pendidikan Islam menggunakan langkah-langkah sebagai berikut : 1. Peneliti berhadapan langsung dengan teks (*nash*) atau data angka dan bukan dengan pengetahuan langsung dari lapangan atau saksi mata (*eyewitness*) yang berupa kejadian, orang atau benda-benda lainnya. 2. Data pustaka bersifat 'siap pakai' (*ready made*). Ini artinya yaitu peneliti tidak pergi kemana mana, kecuali hanya berhadapan langsung dengan bahan sumber yang sudah tersedia di perpustakaan. 3. Data pustaka umumnya berupa sumber sekunder, yang berarti bahwa peneliti mendapatkan bahan dari tangan kedua dan bukan data orisinal dari tangan pertama di lapangan. 4. Kondisi data pustaka tidak dibatasi oleh ruang dan waktu. Peneliti berhadapan dengan informasi statis, tetap.

C. PEMBAHASAN

1. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin-pemimpin sejati menggerakkan diri orang lain selain dirinya. Mereka mencipta keadaan, suasana dan semangat. Kita merasakan impian kita bertumbuh dan dipertajam. Pemimpin-pemimpin itu membuat potensi atau hal-hal yang terbaik dari diri kita muncul ke permukaan. Dalam bahasa yang lebih ilmiah, kita menyebutkan bahwa seorang pemimpin merumuskan visi bersama, menggerakkan orang bersamanya dan menghasilkan transformasi.

Tiga hal penting yang dapat membuat seseorang dapat menggerakkan orang lain, yaitu karena Ia: (a) Diberi kepercayaan oleh banyak pihak, terutama dari mereka yang mengikutinya.⁵ Pemimpin sejati harus mendapatkan kepercayaan dari pengikutnya. Tanpa kepercayaan itu mereka bukanlah pemimpin dan akan gagal total. (b) Mau menerima kepercayaan atau *power* yang diberikan. Acapkali, orang yang diberikan kepercayaan tidak terlalu berminat. Ia mencari berbagai alasan untuk tidak menerima kepercayaan tersebut. Ia telah menyadari beratnya tantangan yang akan dihadapi. Namun perlu dicatat bahwa tidak semua orang punya pembawaan lahir (*trait*) untuk menjadi seorang pemimpin. Memang hal ini bisa diperdebat-kan, berdasarkan paradigma *trait* dan *behavior*. Namun ada esensi penting yang bisa ditangkap, yaitu kepercayaan dari orang lain atau pengikut. (c) Mau memberikan kepercayaan kepada orang lain, bahwa Ia akan terus belajar. Mendapatkan kepercayaan dari orang banyak, pengikut atau atasan, berarti ada sejumlah pengalaman, pengetahuan, keterampilan (*skill*), dana dan jejaring yang diberikan oleh mereka. Bila Ia mendapatkan kepercayaan dari orang berarti Ia mendapatkan tanggung jawab dan sekaligus komitmen dari orang lain. Seorang pemimpin harus bersedia diperiksa integritasnya secara terus menerus, dan secara terus menerus memelihara kualitas karakter dan tingkat kinerja yang tinggi.

Mengapa suatu kepercayaan dari orang banyak dapat diperoleh atau diberikan kepada seseorang? Karena, (a) Ia telah menampilkan pengabdian. Artinya, ia cenderung mendahulukan kepentingan komunitasnya daripada kehendak dirinya. Ia rela mengorbankan dirinya demi visi bersama yang diidamkannya. (b) Ia memiliki keunggulan-keunggulan. Biasanya kita cenderung mengikuti orang yang dipandang lebih unggul dari diri kita. Keunggulan-keunggulan tadi mencakup kemampuannya

⁵ Robbins, *Managing...*, 159

memimpin diri sendiri, kemampuan memimpin hubungan antar pribadi, dan kemampuan menangani pekerjaan atau kegiatan-kegiatan komunitasnya atau pelayanan organisasinya. Ada tiga *trait* intelegensi, dominasi, dan maskulinitas yang berhubungan secara signifikan dengan persepsi pengikut terhadap kepemimpinan. (c) Ia handal dalam memberikan inspirasi dan menggali makna hidup atau makna keberadaan komunitas atau organisasinya.⁶ Karena keyakinan atas makna itu, mereka menjadikan dirinya sumber inspirasi bagi orang-orang di sekitar diri mereka. “*leaders who are usually responsible for communicating this meaning (as well as vision, mission and values) are also likely to play a vital role in inspiring employees to connect their self identity with that of the organization*”.⁷ Bagi mereka, hidup bukan hanya rangkaian kegiatan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidup yang tidak habis-habisnya. Hidup adalah suatu perjalanan menuju sasaran tertentu, pendakian menuju puncak tertentu, serta mencari dan mengkomunikasikan makna.

Teori Kepemimpinan Transformasional juga mengakui pentingnya *power* dan proses memengaruhi (*influence processes*). Hubungan Pemimpin-pengikut dipandang sebagai satu intensi emosi yang mana pengikut memberikan kepercayaan dan keyakinan yang besar kepada Pemimpin. Karisma, inspirasi, pertimbangan (*consideration*) individual, dan stimulasi intelektual sebagai empat karakteristik yang membentuk kepemimpinan transformasional.

Karisma diartikan sebagai *leader's perceived God-like qualities* yang menciptakan *referent power* dan *influence*.⁸ Inspirasi adalah kemampuan untuk menarik, mengajak dan secara emosional mengkomunikasikan idealisme masa depan. Pemimpin memancarkan *power* dan memengaruhi pengikut melalui cara yang *visioner*. Pertimbangan individual menggambarkan bagaimana pemimpin memperoleh *power*, baik melalui pelayanan maupun kepenasihatatan dan pengembangan orientasi pengikut. Stimulasi intelektual mendorong pengikut untuk berpikir dengan cara baru terhadap masalah-masalah lama (*think of old problems in new ways*), mendorong mereka

⁶ Lord, R.G., De Vader, C.L., & Alliger, G.M, A Meta Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalizations Procedures. (Journal of Applied Psychology, 71(3), 1986), 402

⁷ Epitropaki, O. Transformational Leadership, Psychological Contract Breach and Organizational Identification. Academy of Management Best Conference Paper, OB: M1 - M6, 187

⁸ Bass, B.M. Leadership and Performance beyond Expectations. (New York: Free Press, 1985), 169

mempertanyakan nilai-nilai dan keyakinan yang dimilikinya dan apakah sesuai dengan pemimpinnya.

Teori Kepemimpinan Transformasional menyatakan bahwa pemimpin dapat mengoptimalkan *power* dan pengaruh mereka terutama melalui karisma (*referent power*), inspirasi (*visionary processes*). Pengikut boleh jadi tidak sekedar menganggap bahwa pemimpin hanyalah simbol. Aspek-aspek pemodelan peran dari pertimbangan individual dan motivasi kognitif dipicu atau boleh jadi dimoderasi oleh stimulasi intelektual.

Pemimpin transformasional adalah pencipta dan pembangun sebuah fajar yang baru dalam kehidupan sebuah organisasi. Meskipun banyak variasi mengenai definisi kepemimpinan transformasional, secara umum dapat didefinisikan sebagai agen perubahan. Perannya yang utama adalah sebagai katalis bagi perubahan yang akan dilaksanakan tetapi tidak pernah bertindak sebagai pengawas.

Masalah yang lebih penting bagi seorang pemimpin transformasional adalah selalu mempunyai visi yang kuat, sebuah gambaran tentang bentuk organisasinya di masa depan bila semua tujuan-tujuan utamanya telah dicapai. Dengan demikian, seorang pemimpin transformasional juga haruslah seorang yang *visioner*.⁹ Esensi kepemimpinan serupa ini adalah mampu menghasilkan perubahan yang mana dirinya dan mereka yang terkait dengannya sama-sama mengalami perubahan ke arah yang lebih luas, lebih tinggi, dan lebih mendalam. Kata kunci dari segenap keputusannya adalah seberapa jauh sebanyak mungkin pihak mengalami pertumbuhan.

Penelitian tentang penerapan kepemimpinan transformasional di berbagai budaya menemukan bahwa semua pemimpin transformasional memiliki kesamaan perilaku:¹⁰ *visioning*, yaitu memberikan rumusan masa depan yang diinginkan; *inspiring*, yaitu menimbulkan kegairahan; *stimulating*, yaitu menimbulkan minat untuk hal baru; *coaching*, yaitu memberikan bimbingan satu persatu; dan *team building*, yaitu bekerja melalui kelompok kerja.

2. Mekanisme Kepemimpinan Transformatif

⁹ Chandra, A. *Visionary Leadership: Gaya Kepemimpinan Untuk Organisasi Masa Depan*. (Jakarta: Usahawan, 1997), 70

¹⁰ Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. *Trans-formational Leadership in the Context of Orga-nizational Change*. (*Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 1999), 80

Bila model situasional lebih berfokus pada gaya kepemimpinan yang cocok untuk status quo, maka model agen perubahan (*change agency models*) menekankan alternative kepemimpinan yang tepat untuk mengadakan perubahan. Salah satu teori agen perubahan yang paling komprehensif adalah teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Gagasan awal mengenai model kepemimpinan tersebut dikembangkan oleh James MacGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik, dan selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan kedalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Eisenbach).¹¹

Kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, dan penugasan kerja serta penghargaan (*imbalan dan insentif*) atas pemenuhan tugas tersebut (*prestasi*).

- a. *Imbalan Kontingen*: kontrak pertukaran imbalan untuk upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi kinerja baik, dan menghargai prestasi kerja. Misalnya pimpinan akan memberikan bonus sebesar Rp 100 juta bila manajer pemasaran sanggup menaikkan penjualan sebesar 10%
- b. *Active Management by Exception*: mengawasi dan mencari deviasi atau penyimpangan atas berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan korektif. Misalnya: pimpinan akan memberitahu bawahannya jika jumlah kerusakan produk yang dihasilkannya mengalami kenaikan signifikan. Ia juga akan membantu bawahannya memperbaiki mesin yang rusak agar masalahnya segera teratasi.
- c. *Passive Management by Exception*: melakukan intervensi hanya bila standar tidak tercapai. Contoh pimpinan mendatangi bawahannya setelah memperhatikan laporan produksi mingguan yang menunjukkan bahwa bawahan bersangkutan menghasilkan banyak produk cacat.
- d. *Laissez Faire*: melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.

Contohnya: pimpinan jarang berada di antara para karyawan dan tidak menindaklanjuti keputusan-keputusan yang membutuhkan tindakan nyata. Ada dua

¹¹ ibid

karakteristik utama tipe kepemimpinan transaksional, yaitu : (1) manajer menggunakan serangkaian imbalan (*reward*) untuk memotivasi para karyawan. Dan (2) manajer hanya melakukan tindakan koreksi apabila bawahannya gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan transaksional mengarah pada upaya mempertahankan atau melanjutkan status quo.

Sebaliknya dalam kepemimpinan transformasional, yang merupakan perluasan dari kepemimpinan kharismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini para karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada kepemimpinannya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka.

Bahkan tidak jarang melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan. Model kepemimpinan yang berkembang pesat dalam dua decade terakhir ini didasarkan lebih pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo). Diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut Empat I (Bass & Avolio), yaitu¹² :

a. *Idealized Influence (Charisma)*

Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku (*behavioral integrity*) atau persepsi terhadap kesesuaian antar *espased values dan enacted values* . Dengan kata lain, nilai-nilai yang ia ungkapkan lewat kata-kata konguren dengan nilai-nilai yang ia wujudkan dalam tindakan. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya.

Hal itu tercermin dalam standar moral dan etika yang tinggi. Ia sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung resiko bersama, hanya menggunakan kekuasaannya bilamana perlu dan tidak memanfaatkannya untuk

¹² Bass, B.M. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press, 1994 hal 23

kepentingan pribadi, memberi visi dan sense of mission, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, bawahan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin. Hal tersebut sangat besar manfaatnya dalam hal adaptasi terhadap perubahan, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.

b. Inspirational Motivation

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan harapan tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai symbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengkespresikan tujuan penting dengan cara – cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim antusiasme dan optimisme di antara rekan kerja dan bawahannya.

c. Intellectual Stimulation

Pemimpin transformational berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang wajar terjadi. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Untuk itu bawahan sungguh-sungguh dilibatkan dan diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi. Pada dasarnya esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* yang melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan¹³.

Melalui penerapan berbagai praktek manajerial, para pemimpin mampu memberdayakan bawahannya sehingga mereka semakin yakin dalam kemampuan diri mereka sendiri. Dengan *sense of self-efficacy* yang lebih kuat, para bawahan akan lebih sanggup mengerjakan dan berhasil dalam melakukan berbagai tugas yang menantang.

d. Individualized Consideration

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasihat. Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan-perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat, misalnya beberapa karyawan menginginkan lebih

¹³ Handoko, H. & F Tjiptono, “Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan”, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol 1, (1),

banyak dorongan semangat, sebagian mengharapkan otonomi yang lebih besar, sebagian lagi menuntut standar yang lebih tegas dan lainnya menghendaki struktur tugas yang lebih luas dalam rangka itu, pemimpin transformasional berinteraksi dan berkomunikasi secara personal dengan bawahannya. Berbagai macam tugas didelegasikan sebagai cara mengembangkan bawahan. Tugas yang didelegasikan akan dipantau untuk memastikan apakah bawahan membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuan yang dicapai. Idealnya, bawahan tidak akan merasa senang diperiksa atau diawasi.

Kharisma yang berasal dari bahasa Yunani yang artinya hadiah merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional yang sekaligus menjadi predictor terkuat atas hasil kepemimpinan (*leadership outcomes*), seperti usaha ekstra para bawahan, komitmen terhadap organisasi, kepuasan terhadap pemimpin, dan penilaian bawahan terhadap ketrampilan kepemimpinan¹⁴. Sebagai elemen penting, kepemimpinan kharismatik berperan sebagai *necessary but not sufficient condition* bagi kepemimpinan transformasional¹⁵.

Bass menegaskan bahwa kepercayaan bawahan merupakan konsekuensi logis dari kepemimpinan transformasional¹⁶. Kepercayaan merupakan factor esensial dalam manajemen perubahan karena hal itu dibutuhkan untuk pengambilan resiko yang merupakan bagian integral dari transformasi organisasional. Kepemimpinan transformasional kerap kali diidentifikasi melalui pengaruhnya terhadap sikap, nilai, asumsi dan komitmen para pengikut¹⁷. Apabila bawahan bersedia mengubah sikap, nilai, asumsi dan komitmennya sedemikian rupa sehingga selaras dengan organisasinya, maka diyakini bahwa mereka memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi atas integritas dan kredibilitas pemimpinnya.

Hasil riset deskriptif yang dilakukan oleh Tchy & Devanna menunjukkan bahwa pemimpin transformasional melakukan proses transformasi yang meliputi tiga tahap pokok :

- a. Identifikasi kebutuhan akan perubahan
- b. Menciptakan visi baru
- c. Melembagakan perubahan

¹⁴ Bass, B.M (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation* New York; Free Press hal 23

¹⁵ *ibid*

¹⁶ *ibid*

¹⁷ Yukl, G. *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. Journal of Management*,

Penelitian yang dilakukan Dumphy& Stace memberikan hasil serupa bahwa pemimpin transformasional memiliki tiga karakteristik utama :¹⁸

- a. Merumuskan visi baru mengenai masa depan organisasi (menciptakan visi baru, menghentikan kerangka lama, dan mendemostrasikan komitmen pribadi atas visi tersebut)
- b. Mengkomunikasikan visi baru (mengkomunikasikan dan mendramatisasi) visi baru, berfokus pada SDM, dan memanfaatkan momentum khusus)
- c. Mengimplementasikan visi baru (membentuk tim yang efektif, melakukan reorganisasi dan membentuk budaya baru).

Berdasarkan hasil berbagai riset lainnya, diyakini bahwa kualitas kepemimpinan transformasional tertentu sangat cocok untuk memimpin tipe perubahan tertentu. Misalnya menurut Bass ,kepemimpinan transformasional tepat diterapkan untuk situasi yang sifatnya non-rutin. Sementara itu, Pawar & Easman menegaskan bahwa organisasi akan lebih bersedia menerima kepemimpinan transformasional apabila adaptasi (dan bukannya efisiensi) merupakan tujuannya. Sebaliknya situasi *event-based pacing* (fokus pada mempertahankan status quo dan mencapai sasaran-sasaran spesifik) lebih cocok dengan tipe kepemimpinan transaksional yang menekankan klarifikasi sasaran, penggunaan insentif dan imbalan untuk memacu prestasi karyawan, dan fokus pada penyelesaian tugas yang merumuskan lima langkah yang harus dilakukan agar dapat menjadi pemimpin transformasional yaitu :¹⁹

- a) Mempertanyakan praktek yang ada saat ini
- b) Menginspirasi visi bersama
- c) Membantu orang lain untuk bertindak
- d) Memperagakan atau mempraktekan cara merealisasikan visi.
- e. *Encourage the heart.*

Lebih lanjut pemimpin transformasional dapat berhasil mengubah status quo dalam organisasi dengan cara berperilaku sesuai di setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan focus strategic dan motivasional. Visi tersebut menyatakan secara jelas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.

¹⁸ Dumphy& Stace (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation* New York; Free Press hal 23

¹⁹ Bass, B.M (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation* New York; Free Press hal 45

Secara umum kepemimpinan transformasional menjanjikan perubahan dramatis. Namun konsep itu tidak luput dari kritik. Salah satunya adalah menyangkut atribusi keberhasilan melakukan perubahan yang dikaitkan hanya pada sang *change master*. Apakah sang pemimpin transformasional benar-benar menjadi satu-satunya orang yang bertanggung jawab atas upaya perubahan organisasinya? Bagaimana dengan peranan faktor-faktor lain, seperti karyawan, konteks, dan juga faktor keberuntungan.

Abad 21 menghadirkan berbagai tantangan besar, di antaranya angkatan kerja dengan tingkat diversitas demografis yang semakin besar, perubahan teknologi, dan meningkatnya persaingan internasional yang menuntut kesiapan pemimpin masa depan. Seiring dengan tuntutan perubahan tersebut, model kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional, kharismatik dan visionaries, yang berfokus pada transformasi organisasi, diyakini akan memainkan peranan yang semakin penting bagi setiap organisasi guna memasuki persaingan yang pesat.

3. Kepuasan kerja pada kelembagaan Pendidikan Islam.

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Pengertian Kepuasan Kerja Kepuasan kerja merupakan implikasi dari komitmen kerja seseorang atau pemimpin dalam sebuah lembaga atau organisasi, kepuasan diperoleh atas capaian bersama atas apa yang menjadi tujuan lembaga atau organisasi. Kepuasan kerja bisa di maknai sebagai bentuk ekspresi atas layanan, hubungan kerja, dan kenyamanan serta prestasi yang dicapai dalam Lembaga atau organisasi. Kepuasan kerja juga merupakan cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal tersebut merupakan dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sedangkan menurut Robbins kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.²⁰

Kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah

²⁰ Robbins, S. P, *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi. Edisi Kedelapan*, Terj. Pujaatmaka, H & Molan, B. (Jakarta: PT. Prenlindo, 2003), hlm. 30.

pengorbanan. Demikian juga menurut Jennifer M, George sebagai berikut: “*Job satisfaction is the collection of feelings and beliefs that people have about their current jobs. People’s levels or degrees of job satisfaction can range from extreme satisfaction to extreme dissatisfaction*”.²¹

Penjelasan di atas bahwa suasana kerja menggambarkan bagaimana seseorang merasakan benar-benar apa yang mereka kerjakan. Beberapa karyawan cenderung merasa bersemangat dan antusias bekerja, sedangkan yang lain merasa cemas dan gugup, dan yang lain merasa mengantuk dan lamban. Demikian ini merupakan cerminan tingkatan komitmen seseorang dalam organisasi/ perusahaan, kerja organisasi pada dasarnya dibutuhkan komitmen yang tinggi untuk meningkatkan produktifitas kerja sehingga mencapai pada tingkat kepuasan kerja. Sedangkan menurut Luthans dalam bukunya *Organizational Behaviour* mengutip pendapat Locke bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Dikatakan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang terhadap sampai seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya.²²

Demikian juga, dikatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Hal tersebut dipandang sebagai suatu pilihan dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif bawahan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor, mengevaluasi dan mengontrol terhadap kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya.

b. Teori-Teori Kepuasan

Untuk membahas kepuasan kerja, beberapa teori disajikan untuk menjelaskan mengapa orang menyenangi pekerjaannya, walaupun antara satu teori dengan teori yang lain saling menunjukkan prinsip yang berbeda. Rivai (2004) pada umumnya ada

²¹ Jennifer M, George & Gaeth R Jonh, *Undestanding And*2012, hlm. 71.

²² Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*, Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2005), hlm.

3 (tiga) teori yang dibicarakan, berikut yang sering dibahas dan digunakan. Teori yang pertama dipelopori oleh Porter (1961), adalah Teori Perbandingan Intrapersonal (*Intrapersonal Comparison Proce*) dikenal juga dengan *Discrepancy Theory*.

Teori yang kedua dikemukakan oleh Zalesnik (1958), dan dikembangkan oleh Adams (1963), adalah *Theory Interpersonal Comparison Process* yang dikenal juga sebagai Teori Keadilan atau *Equity Theory*.

Teori yang ketiga yaitu teori dua faktor (*Two factor theory*) teori ini dikemukakan oleh Herzberg.

Berikut penjelasan dari masing-masing teori di atas berdasarkan paparan pakar teori:

- a) *Discrepancy theory* Menurut Porter (Moh. As'ad, 1991) bahwa mengukur kepuasan kerjaseseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there is now*). Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, walaupun terhadap *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibuat standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.
- b) *Interpersonal comparison processes theory, Interpersonal comparison processes theory* dikenal juga dengan teori keadilan/ *Equity Theory*. Teori ini dikemukakan oleh Zalesnik (1958) dan dikembangkan oleh Adam (1963). Teori keadilan/*Equity Theory* menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.
- c) *Two factor theory, Two factor theory* dikenal juga dengan nama teori dua faktor. Teori ini dikemukakan oleh Herzberg (1959). Prinsip teori dua faktor ini adalah kepuasan kerja dan ketida kpuasan itu merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori dua faktor, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yang pertama dinamakan *dissatisfier* atau ketidakpuasan dan yang lain dinamakan *satisfier* atau kepuasan. *Satisfier* (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibentuknya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan bahwa hadirnya faktor ini akan

menimbulkan ketidakpuasan, tapi ketiadaaan faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

c. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja²³.

Beberapa faktor kepuasan kerja sebagai berikut:

- a) Kerja yang secara mental menantang, Faktor ini memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja
- b) Gajaran yang pantas, Faktor ini selalu diinginkan oleh karyawan dalam sistem upah dan kebijakan promosi yang dinilai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka
- c) Kondisi kerja yang mendukung, Faktor ini sangat mendukung bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya karena dengan lingkungan yang nyaman dapat menciptakan hasil kerja yang memuaskan
- d) Rekan sekerja yang mendukung, Faktor ini sangat mendukung dalam menghasilkan kerja yang memuaskan karena dengan adanya interaksi sosial didalam suatu pekerjaan maka dapat mendukung kepuasan kerja dari karyawan
- e) Jangan lupakan kesesuaian antara kepribadian pekerjaan, Karyawan yang memiliki kepribadian yang sama dengan pekerjaan yang dipilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, jadi kemungkinan berhasilnya pekerjaan tersebut sangat besar

²³ Mangkunegara, A. P, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama. (Bandung: PT. Refika Aditama, 2005), 120

- f) Ada dalam gen, Faktor ini penting karena Gen dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dari seorang karyawan. Disposisi seorang terhadap hidup baik positif maupun negatif ditentukan oleh bentukan genetika

Menurut Kreitner dan Kinicki (Wibowo, 2007), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, sebagai berikut.

- 1) *Need fulfillment* (pemuahan kebutuhan) Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) *Discrepancies* (perbedaan) Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemuahan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan.
- 3) *Value attainment* (pencapaian nilai) Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemuahan nilai kerja individual yang penting.
- 4) *Equity* (keadilan) Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
- 5) *Dispositional / genetic components* (komponen genetik) Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

Menurut Luthans (2005), faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti diuraikan berikut ini :

- a) Pekerjaan itu sendiri; pekerjaan dapat memberikan sisi kepuasan jika suatu pekerjaan menarik, nyaman dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.
- b) Upah/gaji, Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, dengan gaji dapat memberikan dua sisi yaitu sisi psikologis dan sosiologis kerja.
- c) Promosi, Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbedabeda dan bervariasi pula imbalannya.
- d) Supervisi, Supervisi merupakan bagian dari kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.
- e) Kelompok kerja, Pada dasarnya, kelompok kerja (*team work*) akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah, santun dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

- f) Kondisi kerja/lingkungan kerja, Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya, maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, dan sebaliknya.²⁴

Faktor-faktor di atas merupakan hal penting untuk di perhatikan sebuah organisasi untuk memenuhi kepuasan kerja, namun sebaliknya, maka kepuasan kerja tidak akan tercapai dan akan berdampak kepada tercapainya tujuan bersama.

Kemudian di tinjau dari beberapa hasil penelitian kepuasan kerja sebagaimana berikut:

Penelitian yang terkait dengan variabel kepuasan kerja yakni penelitian yang dilakukan oleh Timmreck (2001), yang berjudul “*Managing, Motivation and Developing Job Satisfaction in The Health Care Work Environment.*” Penelitian ini menyimpulkan terdapat dua aspek dalam pekerjaan yang masing-masing memberikan kontribusi bagi kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Aspek yang *pertama* adalah pekerjaan itu sendiri, terkadang pekerjaan yang dilakukan sangat membosankan, membuat jenuh dan dapat membuat pekerja menjadi stress, ada juga pekerjaan yang sangat sulit dan menuntut kekuatan fisik yang kemungkinan akan memicu ketidakpuasan dalam bekerja. Sementara aspek yang *kedua* adalah hubungan antara individu yang terjadi di dalam lingkungan pekerjaan tersebut. Persamaan penelitian ini dengan penelitian di atas adalah sama-sama meneliti tentang hubungan kerja dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel bebas dan teknik analisis yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Duserick et.all (2006), yang berjudul “*Structural Equation Modelling for Evaluating Employee Satisfaction*”. Penelitian ini menggunakan variabel *job satisfaction* (kepuasan kerja), *work environment* (lingkungan kerja), *organizational behaviour* (perilaku organisasi) dan *curriculum support* (dukungan kurikulum), dan diuji secara empirik menggunakan teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM). Penelitian ini menggunakan dua set data longitudinal karyawan di sebuah sekolah (*rural school district in New York State*) yang menunjukkan data mengenai *psychographic motives*, *demographic attributes*, dan *employee activities*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work environment* (lingkungan kerja), *organizational behaviour* (perilaku organisasi) dan *curriculum*

²⁴ Luthans, Fred, “*Perilaku Organisasi.*”, 2006

support (dukungan kurikulum) memiliki sebuah dampak positif dan mendorong kepuasan kerja.

D. KESIMPULAN

Teori Kepemimpinan Transformasional menyatakan bahwa pemimpin dapat mengoptimalkan *power* dan pengaruh mereka terutama melalui karisma (*referent power*), inspirasi (*visionary processes*). Pengikut boleh jadi tidak sekedar menganggap bahwa pemimpin hanyalah simbol. Aspek-aspek pemodelan peran dari pertimbangan individual dan motivasi kognitif dipicu atau boleh jadi dimoderasi oleh stimulasi intelektual.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo). Diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yaitu : 1. *Idealized Influence* (*Charisma*), 2. *Inspirational Motivation*, 3. *Intellectual Stimulation*, 4. *Individualized Consideration*

Kepuasan kerja merupakan implikasi dari komitmen kerja seseorang atau pemimpin dalam organisasi, kepuasan diperoleh atas capaian bersama atas apa yang menjadi tujuan organisasi. Kepuasan kerja juga merupakan cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sehingga sangat berpengaruh ada hasil pekerjaannya.

E. DAFTAR RUJUKAN

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Chandra, A. *Visionary Leadership: Gaya Kepemimpinan Untuk Organisasi Masa Depan*. (Jakarta: Usahawan, 1997), 70
- Dumphy & Stace (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation* New York; Free Press
- Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. *Transformational Leadership in the Context of Organizational Change*. (*Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 1999),

- Epitropaki, O. *Transformational Leadership, Psychological Contract Breach and Organizational Identification*. *Academy of Management Best Conference Paper*, OB: M1 - M6,
- Handoko, H. & F Tjiptono, “Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan” , *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* , Vol 1, (1),
- Lawler, J. 2007. “Leadership in social work: A case of caveat emptor?”. *British Journal of Social Work*, 37,
- Lord, R.G., De Vader, C.L., & Alliger, G.M, *A Meta Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalizations Procedures*. (*Journal of Applied Psychology*, 71(3), 1986),
- Mangkunegara, A. P, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama. (Bandung: PT. Refika Aditama, 2005),
- Tafvelin, Susanne. 2013 . *The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*. Sweden; Print and Media Umeå.
- Yukl, G. *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management*,