

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DASAR DAN KEPUASAN KERJA GURU

Oleh:

Suyanto

M. Lies Enderwati,

Ali Muhson

Universitas Negeri Yogyakarta

Abstract

The objective of this research are to find out: (1) leadership style of elementary school principal (ESP) in Yogyakarta province; (2) the difference of leadership style between male and female of elementary school principal; (3) the differences of job satisfaction between male and female teacher; and (4) the correlation between woman's of elementary school principal transformational leadership style and teacher's job satisfaction based on gender perspective. Population of this research includes the entire elementary school teacher in Yogyakarta province. Multistage random sampling is used questioner, while techniques data analysis is used descriptive analysis, t-test, and regression. The result of this research shows that most teacher said that their elementary school principal (ESP) has a high level of transformational leadership style; there is no different leadership style between male and female elementary school principal ($t=1,22$; $p=0,225$); most teacher has a high job satisfaction; there is no different job satisfaction between teacher who has a male and female elementary school principal ($t=0,47$; $p=0,639$); there is a positive correlation between transformational leadership style of elementary school principal and teacher's job satisfaction ($R=0,291$, $t=7,353$, $p=0,000$). Regarding gender perspective, the result of this research shows that both male and female elementary school principal has a positive correlation between transformational leadership style and teacher's job satisfaction.

keywords: elementary school principal, gender, teacher's job satisfaction, and transformational leadership style.

Pendahuluan

Akhir-akhir ini semakin terlihat adanya upaya pemerintah untuk mewujudkan kemitrasejajaran antara pria dan wanita. Hal ini dapat dilihat dari proses pembangunan yang memberikan peluang pada wanita untuk ikut berpartisipasi. Misalnya di Daerah Istimewa Yogyakarta cukup banyak wanita yang menjadi guru di Sekolah Dasar. Berdasarkan "profil", kedudukan dan peranan wanita di Daerah Istimewa Yogyakarta (Bappeda & PSW, 1997) guru SD wanita lebih besar dibandingkan pria. Jumlah guru SD pria sebanyak 9.699 orang (49,19%) sedangkan guru SD wanita sebanyak 10.019 orang (50,81%) (Dinas Pendidikan dan Pengajaran Daerah Istimewa Yogyakarta, 1999). Namun demikian, apakah hal ini sudah cukup memberikan jawaban bahwa pemberdayaan wanita menuju kemitrasejajaran pria-wanita sudah berhasil? Hal ini merupakan suatu pertanyaan yang membutuhkan jawaban lewat penelitian karena pada kenyataannya walaupun jumlah guru SD wanita lebih banyak namun jumlah kepala SD-nya lebih banyak dipegang oleh kaum pria. Jumlah kepala SD wanita hanya 451 orang, sedangkan jumlah pria kepala SD sebanyak 1.530 orang. Hal ini menunjukkan bahwa kepala SD yang dijabat kaum wanita hanya 29,48% (Dinas Pendidikan dan Pengajaran Daerah Istimewa Yogyakarta, 1999).

Selain diilhami oleh ketimpangan tersebut, peneliti juga menyadari bahwa Sekolah Dasar merupakan fondasi penting bagi jenjang pendidikan persekolahan berikutnya. Hal ini memiliki implikasi bahwa kualitas dan keberadaan Sekolah Dasar secara universal menjadi sangat penting untuk diperhatikan bagi strategi pengembangan sumber daya manusia (Suyanto & Sukanto, 1998). Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah, memiliki peranan sentral dalam meningkatkan kualitas dan keberadaan Sekolah Dasar. Kepala SD bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dasar, serta memiliki peranan sentral dalam mengelola

dan mengembangkan seluruh sumber daya pendidikan di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai jiwa kepemimpinan, memiliki daya inovasi, dan kreativitas yang tinggi agar sekolah yang dipimpinnya dapat maju dengan pesat. Seorang kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan yang transformasional karena kepemimpinan jenis ini membuat para guru sadar akan pentingnya hasil kerja, mengarahkan kebutuhannya ke jenjang yang lebih tinggi, dan mendorong para guru untuk bekerja lebih dari yang diharapkan (Bass, 1985). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional diharapkan mampu meningkatkan kinerja guru yang akhirnya akan dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

Dilatarbelakangi kondisi tersebut, peneliti ingin mengkaji kepemimpinan kepala SD dan kepuasan kerja guru di Daerah Istimewa Yogyakarta dalam perspektif gender. Beberapa permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana gaya kepemimpinan kepala Sekolah Dasar di Daerah Istimewa Yogyakarta? (2) Apakah ada perbedaan gaya kepemimpinan antara kepala SD pria dan wanita? (3) Apakah ada perbedaan kepuasan kerja guru antara yang dipimpin oleh pria dan wanita? (4) Apakah ada korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional kepala SD dan kepuasan kerja guru?

Penelitian tentang paradigma kepemimpinan transformasional telah terbukti cukup menjanjikan bagi perkembangan suatu institusi/organisasi. Sebagai contoh, Bryman (1992) mengungkapkan bahwa beragam studi organisasional menunjukkan bahwa perilaku pemimpin transformasional terkait secara positif dengan kepuasan kerja bawahan. Howel dan Frost (1989) menemukan bahwa perilaku pemimpin transformasional menghasilkan kepuasan kerja yang lebih besar daripada pemimpin direktif.

Dalam konteks lingkungan sekolah, seorang kepala sekolah juga perlu memiliki kepemimpinan yang transformasional. Burns dalam Yukl (1994), mendeskripsikan kepemimpinan transforma-

sional sebagai suatu proses "pimpinan dan pengikut dapat saling meningkatkan level-level moralitas dan motivasi masing-masing ke level yang lebih tinggi". Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pimpinannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka. Kepemimpinan transformasional dapat ditunjukkan oleh siapapun dalam organisasi dan dalam setiap posisi. Ia adalah orang yang mempengaruhi rekan sekerja, atasan, dan bawahan. Ia dapat muncul dalam tindakan sehari-hari orang biasa, tetapi ia bukanlah biasa. Ia mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) mengidentifikasi diri sebagai agen perubahan, (2) berani dan teguh, (3) percaya pada orang lain, (4) sebagai *value-driven*, (5) pembelajar seumur hidup, (6) mempunyai kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, dan ketidakpastian, serta (7) visionaris.

Yukl (1994) menyimpulkan bahwa esensi dari kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan ketrampilan dan kepercayaan mereka, dan menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. House *et al.* (1994) mengatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi para bawahan mereka untuk "berkinerja di atas dan melebihi panggilan tugasnya". Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan (Hani Handoko & Fandy Tjiptono, 1996)

Berdasarkan hasil pengamatan Podsakoff *et al.* (1990) ada enam dimensi perilaku kepemimpinan transformasional yaitu: (1) pengartikulasian suatu visi masa depan organisasi, (2) penyediaan suatu model yang tepat, (3) memelihara penerimaan tujuan kelompok, (4) harapan terhadap kinerja yang tinggi, (5) pemberian dukungan individual, dan (6) stimulasi intelektual. Keenam dimensi

ini disebut dengan *Transformational Leadership Behavior Inventory (TLBI)*. Hasil riset Podsakoff *et al.* (1996) menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional terkait secara positif dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya (Gibson, 1995). Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya supervisor, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan. Sebagai sekumpulan perasaan, kepuasan kerja bersifat dinamik. Para manajer tidak dapat menciptakan kondisi yang menimbulkan kepuasan kerja sekarang dan kemudian mengabaikannya selama beberapa waktu. Kepuasan kerja dapat menurun secepat timbulnya, bahkan biasanya lebih cepat turunnya, sehingga mengharuskan manajer untuk memperhatikannya setiap saat (Wekley & Yukl, 1992). Smith *et al.* dalam Luthans (1995), mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pimpinan. Kepuasan kerja merupakan hasil dari kemampuan pimpinan dalam meminta pendapat dan partisipasi bawahan. Selain itu karakteristik pribadi pimpinan juga sangat mempengaruhi kepuasan bawahan.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa peranan pimpinan dalam membangun kepuasan kerja bawahan sangat besar. Pimpinan dituntut untuk secara konsisten memperhatikan dan membangun kepuasan kerja bawahan agar tidak terjadi penurunan. Ada tiga alasan mengapa kepuasan bawahan penting yaitu bawahan yang puas akan berkinerja tinggi, bawahan yang puas akan lebih sehat, dan kepuasan pada pekerjaan akan dibawa ke kehidupan di luar pekerjaan (bermasyarakat).

Cara Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh guru SD di Daerah Istimewa Yogyakarta yang berjumlah 19.718 orang, yang terdiri dari 9.699 orang guru pria dan 10.019 guru wanita. Teknik pengambilan sampel menggunakan *multistage random sampling*. Pada *stage* pertama, pengambilan sampel dilakukan dengan memilih kepala sekolah pria dan wanita secara quota, yakni diambil sebanyak 12 sekolah (kepala SD-nya pria dan wanita masing-masing 6) secara random dari empat kabupaten dan satu kota madya. Pada *stage* kedua, pengambilan sampel dilakukan secara random dengan menentukan guru sebagai sampel sebanyak 134 orang di 12 SD yang terpilih pada *stage* pertama. Banyaknya guru yang diambil untuk setiap SD ditentukan secara proporsional menurut jenis kelamin.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket. Angket digunakan untuk mengungkap variabel penelitian yang berupa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah menurut persepsi guru, dan kepuasan kerja guru. Gaya kepemimpinan transformasional kepala SD merupakan variabel bebas, sedangkan sebagai variabel terikat adalah kepuasan kerja guru SD. Instrumen untuk mengungkap gaya kepemimpinan transformasional diadopsi dari *Transformational Leadership Behavior Inventory (TLBI)* yang dikembangkan oleh Podsakoff, *et al.* (1996) yang berjumlah 22 butir pertanyaan. Instrumen kepuasan kerja guru diambil dari *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* seperti yang diadopsi oleh Podsakoff, *et al.* (1996) yang berjumlah 20 butir pertanyaan.

Beberapa teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) Analisis statistik deskriptif digunakan untuk melihat profil responden, kecenderungan gaya kepemimpinan kepala SD, dan kecenderungan kepuasan kerja guru SD; (2) Uji-t digunakan untuk menguji perbedaan gaya kepemimpinan transformasional antara wanita kepala sekolah dan pria kepala sekolah, serta untuk

melihat perbedaan kepuasan kerja guru ditinjau dari jenis kelamin kepala sekolahnya; (3) Analisis regresi digunakan untuk mengetahui korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional kepala SD dan kepuasan kerja guru dalam perspektif gender. Taraf signifikansi yang digunakan adalah 5%, dan secara teknis keseluruhan analisis dilakukan dengan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Untuk melihat seberapa jauh gaya kepemimpinan transformasional dimiliki oleh kepala SD di Daerah Istimewa Yogyakarta, penelitian ini menyajikan hasil yang cukup menggemakan. Dalam Tabel 1 disajikan bahwa sebagian besar guru (75%) yang kepala SD-nya pria mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala SD-nya tergolong tinggi, sedangkan guru yang kepala SD-nya wanita sebagian besar (59,5%) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional kepala SD-nya tinggi. Secara keseluruhan hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sebagian besar guru (66,4%) mengatakan kepala SD-nya memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar kepala SD di propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang menjadi objek penelitian ini cenderung menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Kondisi ini akan dapat memberikan sumbangan positif dalam meningkatkan kualitas Sekolah Dasar yang merupakan pondasi penting bagi jenjang pendidikan berikutnya. Karena salah satu faktor kunci keberhasilan sekolah dasar yaitu kepala SD telah mempunyai kecenderungan untuk mempunyai visi masa depan sekolah, memberikan model yang tepat, memelihara penerimaan tujuan kelompok, memberikan harapan untuk kinerja yang tinggi, memberikan dukungan individual, dan memberikan stimulasi intelektual. Gaya kepemimpinan ini oleh para ahli diyakini mampu membawa organisasi melangkah dengan

mantap dalam menyongsong era perubahan (transformasi). Dengan demikian harapan kita untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia Indonesia melalui pendidikan dasar mulai ada titik terang.

Tabel 1
Profil Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala SD Menurut Persepsi Guru

Gaya Kepemimpinan Transformasional	Jenis Kelamin*)				Jumlah	
	Pria		Wanita		f	%
	f	%	F	%		
1. Rendah	6	10,0	8	10,8	14	10,4
2. Sedang	9	15,0	22	29,7	31	23,1
3. Tinggi	45	75,0	44	59,5	89	66,4
Jumlah	60	100,0	74	100,0	134	100,0

*) Jenis kelamin kepala SD tempat guru mengajar (ada 60 guru yang kepala SD-nya pria dan 74 guru yang kepala SD-nya wanita)

Mitos yang selama ini berkembang bahwa pria dan wanita memimpin secara berbeda ternyata dipatahkan oleh temuan penelitian ini. Karena ternyata tidak ada perbedaan gaya kepemimpinan transformasional antara kepala SD yang berjenis kelamin pria dan wanita. Hasil pengujian diperoleh nilai t sebesar 1,22 dengan $p=0,225$ (lihat Tabel 2). Kemiripan antara pemimpin pria dan wanita tidak seharusnya begitu mengejutkan bagi kalangan yang mengacu pada hasil-hasil studi, meskipun isu empiris selalu mengatakan bahwa pemimpin wanita berbeda dengan pemimpin pria. Orang yang memiliki ciri-ciri yang terkait dengan kepemimpinan seperti kecerdasan, keyakinan, dan kemampuan bergaul, lebih besar kemungkinan baginya untuk menjadi pemimpin dan didorong untuk memburu karier di mana mereka dapat menjalankan kepemimpinan,

lepas dari jenis kelamin. Demikian pula yang terjadi pada kepemimpinan di Sekolah Dasar, para kepala sekolah telah menjalankan fungsinya sesuai dengan tuntutan keadaan yang terus berubah dan berkembang dengan cepat. Ternyata baik pria maupun wanita yang menjadi kepala SD telah menerapkan ciri-ciri kepemimpinan masa kini dan masa depan (transformasional) secara tidak berbeda.

Tabel 2.
Hasil Uji-t Kepemimpinan Transformasional Berdasarkan Jenis Kelamin Kepala SD

Jenis Kelamin Kepala SD	N	Rata-rata	Standar Deviasi	Hasil Uji-t
Pria	60	5,70	0,89	t-hitung = 1,22 P = 0,225
Wanita	74	5,50	0,93	

Demikian pula pengaruhnya terhadap tingkat kepuasan kerja para guru, ternyata tidak ada perbedaan tingkat kepuasan kerja antara guru yang dipimpin oleh pria dan guru yang dipimpin oleh wanita. Hasil pengujian diperoleh nilai t sebesar 0,47 dengan $p = 0,639$ (lihat Tabel 3). Hal ini memberikan bukti empiris yang semakin kuat bahwa pria dan wanita memimpin secara tidak berbeda. Untuk itu dalam memilih kepala SD seharusnya jenis kelamin tidak perlu lagi dijadikan sebagai kendala, sehingga peluang guru wanita untuk dapat menduduki jabatan kepala SD semakin terbuka lebar. Hal ini perlu diperhatikan karena jumlah guru SD yang berjenis kelamin wanita jauh lebih banyak dibandingkan pria. Dengan demikian kemitra-sejajaran antara pria dan wanita di Sekolah Dasar dapat lebih mudah diwujudkan.

Tabel 3.

Hasil Uji-t Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Jenis Kelamin Kepala SD

Jenis Kelamin Kepala SD	n	Rata-rata	Standar Deviasi	Hasil Uji-t
Pria	37	5,57	0,47	t-hitung = 0,470
Wanita	97	5,53	0,59	P = 0,639

Hasil uji beda antara tingkat kepuasan guru pria dan tingkat kepuasan guru wanita, ternyata menunjukkan tidak ada perbedaan secara signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa guru SD yang berjenis kelamin pria dan yang berjenis kelamin wanita mempunyai tingkat kepuasan yang relatif sama. Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin bukan merupakan faktor pembeda yang menentukan tingkat kepuasan.

Temuan lain yang sangat menggembirakan seperti terlihat pada Tabel 4 adalah ternyata sebagian besar guru (55,2%) memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, dan yang tingkat kepuasannya rendah hanya 3%. Hal ini merupakan faktor pendukung dalam meningkatkan kualitas pendidikan dasar, di mana Sekolah Dasar merupakan fondasi penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Guru yang tingkat kepuasan kerja tinggi (terpuaskan) selain akan berdampak secara positif pada peningkatan kualitas Sekolah Dasar juga akan berdampak secara positif pada kehidupan bermasyarakat pada umumnya. Guru yang puas terhadap pekerjaannya, dia akan berperilaku positif di manapun dia berada, baik di sekolah, di rumah, dan dalam hidup bermasyarakat. Kondisi ini bagi Yogyakarta sangat penting artinya, karena Yogyakarta sebagai kota pelajar. Yogyakarta sebagai kota pelajar mengakibatkan jumlah sekolah sangat banyak yang berarti pula jumlah guru juga sangat banyak. Dengan demikian perilaku para guru akan dapat mewarnai situasi kehidupan bermasyarakat di Yogyakarta.

Tabel 4.

Profil Kepuasan Kerja Guru SD menurut Jenis Kelaminnya

Kepuasan Kerja	Jenis Kelamin				Jumlah	
	Pria		Wanita		f	%
	f	%	f	%		
1. Rendah	1	2,7	3	3,1	4	3,0
2. Sedang	17	45,9	39	40,2	56	41,8
3. Tinggi	19	51,4	55	56,7	74	55,2
Jumlah	37	100,0	97	100,0	134	100,0

Hasil uji korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru. Hasil analisis regresi linear diperoleh nilai t sebesar 7,353 ($p = 0,000$) dan angka koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,291. Hal ini menunjukkan bahwa variansi kepuasan kerja guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 29,1%, sisanya (70,9%) berasal dari variabel lain.

Temuan ini memperkuat temuan-temuan sebelumnya yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi secara positif dengan kepuasan bawahan. Jadi, dapat direkomendasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan mutakhir yang cocok untuk diterapkan dalam upaya peningkatan kepuasan kerja para guru.

Hasil analisis regresi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja apabila ditinjau dalam perspektif gender menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala SD baik yang berjenis kelamin pria maupun wanita berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru. Untuk kepala SD yang berjenis kelamin pria diperoleh nilai t sebesar 4,436 ($p = 0,000$) dan R^2 sebesar 0,253, sedangkan untuk kepala SD yang berjenis kelamin

wanita diperoleh nilai t sebesar 5,786 ($p = 0,000$) dan R^2 sebesar 0,317. Temuan ini sekali lagi sebagai bukti empiris bahwa pria dan wanita memimpin secara tidak berbeda.

Kesimpulan

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa sebagian besar kepala SD memiliki gaya kepemimpinan transformasional tinggi. Para kepala sekolah dan para guru di Sekolah Dasar dapat menjalankan profesinya secara profesional, serta tidak dapat dibedakan berdasarkan jenis kelamin. Pria maupun wanita yang menjadi kepala sekolah telah memimpin secara tidak berbeda. Sebagian besar guru SD di Daerah Istimewa Yogyakarta baik pria maupun wanita yang menjadi responden penelitian ini puas terhadap pekerjaannya. Perbedaan jenis kelamin kepala sekolah tidak membedakan korelasi kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru. Gaya kepemimpinan transformasional kepala SD berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru.

Saran

Dari simpulan hasil penelitian ini, saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Pemberdayaan yang dilaksanakan oleh semua pihak yang berkompeten terhadap sumber daya manusia SD yaitu kepala SD dan para guru, seharusnya tidak lagi didasarkan pada jenis kelamin namun lebih didasarkan pada kemampuan dan kebutuhan.
2. Perlu adanya sosialisasi tentang kepemimpinan transformasional kepada para kepala SD dan calon kepala SD agar mereka semakin intensif dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional.

Daftar Pustaka

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs. NJ:Prentice-Hall
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1987). "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings". *Academy of management review*. 12:637-647
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI. (1998). *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmenum
- Gibson, J.L. Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1997). *Organizations: behavior, structure, processes*. USA: Richard D. Irwin
- Hani Handoko & Fandy Tjiptono. (1996). "Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan". *JEBI*. Vol.11, 1: 23-33
- Howell, J.P., Dorfman, P.W. & Kerr, S. (1986). "Moderator variables in leadership research". *Academy of management review*. 11:88-102
- Howel, J.M. and Frost, P.J. (1989). *A laboratory study of charismatic leadership*
- Imam Soepardi. (1988). *Dasar-dasar administrasi pendidikan*. Jakarta: P2LPTK Dirjen Dikti Depdikbud
- Lawler III, E.E. (1973). *Satisfaction and behavior, psychological dimensions of organizational behavior (Barry M. Staw)*. New York: Macmillan Publishing Company, 9:107-124
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior, (7th ed)*. Singapore: McGraw-Hill

Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar dan Kepuasan Kerja Guru

Made Pidarta. (1995). *Peranan kepala sekolah pada pendidikan sekolah dasar*. Jakarta: PT. Gramedia

Nahiyah, dkk. (1997). "Profil kedudukan dan Peranan Wanita di Daerah Istimewa Yogyakarta". *Laporan Penelitian*. Yogyakarta: Pusat Studi Wanita Universitas Negeri Yogyakarta

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996). "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors". *Journal of management*, 22:2,259-298

Robbins, S.P. (1996). *Organizational behavior, (7th ed)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Suharsimi Arikunto (1988). *Organisasi dan administrasi pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta: P2LPTK Dirjen Dikti Depdikbud

Suyanto & Sukamto. (1998). "Penelitian kebijakan efektivitas guru sekolah dasar". *Laporan Penelitian*. Yogyakarta: Lembaga Penelitian IKIP YOGYAKARTA

Yukl, G.A. (1994). *Leadership in organizations, (3rd ed)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall