



Dr. Ary Prayuni, M.Pd.

Prof. Dr. Tien Rafida, M.Hum. | Dr. Muhammad Rifai, M.Pd.

Editor: Tamimi Mujahis, S.Pd.

# Menata Kepuasan Kerja Guru

Peran Kepemimpinan Transformasional,  
Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kompensasi



**litrus.**

# Menata Kepuasan Kerja Guru

Peran Kepemimpinan Transformasional,  
Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kompensasi

Dr. Ary Prayuni, M.Pd.  
Prof. Dr. Tien Rafida, M.Hum.  
Dr. Muhammad Rifai, M.Pd.

Editor: Tamimi Mujahid, S.Pd.

 Penerbit  
**litnus.**

**MENATA KEPUASAN KERJA GURU  
Peran Kepemimpinan Transformasional,  
Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kompensasi**

Penulis : Dr. Ary Prayuni, M.Pd.  
Prof. Dr. Tien Rafida, M.Hum.  
Dr. Muhammad Rifai, M.Pd.

Editor : Tamimi Mujahid, S.Pd.

**ISBN : 978-623-127-554-7**

*Copyright © Januari 2026*

Ukuran: 15.5 cm x 23 cm; Hal: x + 164

Isi merupakan tanggung jawab penulis.  
Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Desainer sampul : Muhammad Ridho Naufal

Penata isi : Noufal Fahriza

Cetakan I, Januari 2026

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

**CV. Literasi Nusantara Abadi**

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari

Kecamatan Lowokwaru Kota Malang

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: penerbitlitnus@gmail.com

Web: www.penerbitlitnus.co.id

Anggota IKAPI No. 209/JTI/2018

# PENGANTAR EDITOR

Buku ini mengangkat topik penting dalam dunia pendidikan, khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas kerja guru. Kepuasan kerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor materi seperti kompensasi, tetapi juga oleh faktor non-fisik, salah satunya adalah lingkungan kerja yang kondusif. Penelitian ini memberikan wawasan yang mendalam mengenai peran kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non-fisik, dan kompensasi dalam mencapai kepuasan kerja guru. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat tercipta sistem kerja yang lebih harmonis, efektif, dan berdampak positif terhadap mutu pendidikan di Indonesia.

Salah satu fokus utama dalam buku ini adalah penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan jenis ini diharapkan mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberi perhatian lebih kepada kesejahteraan para guru. Dengan gaya kepemimpinan yang mendorong pencapaian tujuan secara bersama-sama, pimpinan pendidikan diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan profesional dan pribadi para guru. Dalam hal ini, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru menjadi sangat krusial, sebab kepemimpinan yang positif akan meningkatkan kinerja serta motivasi guru di sekolah.

Selain itu, buku ini juga menggali pentingnya lingkungan kerja non-fisik. Lingkungan yang mendukung tidak hanya berkaitan dengan fasilitas fisik yang memadai, tetapi juga dengan suasana yang kondusif, keterbukaan dalam komunikasi, serta adanya rasa saling menghargai antara sesama rekan kerja. Faktor-faktor non-fisik ini

memiliki pengaruh yang besar terhadap kenyamanan guru dalam menjalankan tugas sehari-hari, yang akhirnya berdampak pada kepuasan kerja mereka.

Kompensasi sebagai faktor ketiga juga menjadi bahan pembahasan dalam buku ini. Penghargaan yang adil dan sesuai dengan prestasi yang dicapai akan meningkatkan rasa puas dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Kompensasi yang tidak hanya terbatas pada gaji, tetapi juga mencakup tunjangan dan pengakuan terhadap kontribusi yang diberikan, menjadi elemen penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang optimal bagi guru.

Akhirnya, buku ini mengajak pembaca untuk merenungkan pentingnya keberpihakan terhadap kesejahteraan guru dalam konteks pendidikan. Dalam dunia pendidikan, guru memegang peran penting dalam memajukan kualitas belajar mengajar. Oleh karena itu, meningkatkan kepuasan kerja mereka melalui kepemimpinan yang baik, lingkungan kerja yang mendukung, dan kompensasi yang layak adalah langkah strategis dalam mewujudkan sistem pendidikan yang berkualitas. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pembaca, khususnya bagi para pemimpin pendidikan dan tenaga pengajar di Indonesia.

## PRAKATA

**K**eberhasilan suatu organisasi, baik di sektor pendidikan maupun dunia profesional lainnya, sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang diterapkan. Dalam menghadapi dinamika perubahan zaman, tantangan dan tekanan dalam bekerja semakin kompleks. Oleh karena itu, pemimpin dituntut untuk memiliki visi yang jelas, mampu memberikan inspirasi, serta mampu mengarahkan anggotanya menuju perubahan yang lebih baik. Gaya kepemimpinan transformasional menawarkan sebuah pendekatan yang menekankan pada pemberdayaan individu, pengembangan diri, serta penciptaan iklim kerja yang penuh motivasi. Pemimpin transformasional mampu menjadi agen perubahan yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga membimbing anggotanya untuk mencapai potensi terbaik mereka.

Salah satu aspek yang tak kalah penting adalah kepuasan kerja. Seiring dengan perubahan zaman dan tuntutan pekerjaan yang semakin berat, kepuasan kerja menjadi faktor kunci yang menentukan motivasi, produktivitas, serta kesejahteraan individu dalam bekerja. Dalam buku ini, kami berusaha menggali lebih dalam bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kepuasan kerja, baik dari sisi individu maupun organisasi. Di dalamnya, akan ditemukan analisis dan pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan yang bersifat inspiratif dan memotivasi dapat mendorong rasa kepuasan dalam bekerja, yang pada akhirnya menciptakan atmosfer yang lebih sehat dan produktif.

Buku ini disusun dengan tujuan untuk memberikan wawasan yang lebih luas tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap

kepuasan kerja, serta memberikan landasan bagi pemimpin atau calon pemimpin untuk memahami bagaimana mereka dapat menjadi agen perubahan yang efektif dalam membangun tim yang berorientasi pada hasil dan kebahagiaan anggotanya. Penulis berharap, melalui pembahasan yang terdapat dalam buku ini, pembaca dapat menggali konsep-konsep penting terkait kepemimpinan transformasional dan bagaimana mengimplementasikannya untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan meningkatkan kualitas hidup kerja bagi setiap individu.

Penulis berharap buku ini dapat memberikan manfaat dan menjadi referensi yang berguna dalam praktik kepemimpinan, baik di dunia pendidikan maupun sektor lainnya. Semoga karya ini dapat memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan bersama melalui kepemimpinan yang penuh empati, pengertian, dan komitmen untuk perubahan yang lebih baik.

# DAFTAR ISI

Pengantar Editor .....	iii
Prakata .....	v
Daftar Isi.....	vii

## BAB I

PENDAHULUAN .....	1
-------------------	---

## BAB II

KEPUASAN KERJA.....	5
Teori Kepuasan Kerja .....	5
Pengertian Kepuasan Kerja.....	10
Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam.....	17
Faktor Kepuasan Kerja.....	20
Dampak Kepuasan Kerja terhadap Ketidakpuasan Kerja.....	24
Indikator Kepuasan Kerja.....	26

## BAB III

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.....	29
Konsep Kepemimpinan Transformasional.....	29
Karakteristik Kepemimpinan Transformasional.....	33
Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	36
Peran dan Fungsi Kepemimpinan Transformasional .....	40
Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	41

## **BAB IV**

### **LINGKUNGAN KERJA NON FISIK..... 45**

Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik .....	45
Jenis-Jenis Lingkungan Kerja Non Fisik .....	47
Aspek Lingkungan Kerja Non Fisik.....	50
Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik.....	52
Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik.....	54

## **BAB V**

### **KOMPENSASI ..... 57**

Pengertian Kompensasi .....	57
Jenis-Jenis Kompensasi .....	60
Fungsi dan Tujuan Kompensasi .....	62
Komponen Kompensasi .....	65
Faktor-Faktor Kompensasi.....	66
Indikator Kompensasi.....	68

## **BAB VI**

### **REALITAS PERAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU..... 73**

Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan Kerja Non Fisik.....	76
Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Lingkungan Kerja Non Fisik .....	77
Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Guru .....	78
Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Guru .....	78
Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja .....	79

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Guru Melalui Lingkungan Kerja Non Fisik .....	80
Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Guru Melalui Lingkungan Kerja Non Fisik.....	81

## **BAB VII**

### **TANTANGAN IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL..... 85**

Perubahan Paradigma Kepemimpinan dalam Organisasi Modern .....	87
Resistensi Budaya dan Struktur Organisasi.....	91
Kesenjangan antara Visi Kepemimpinan dan Praktik Manajerial .....	99
Kompetensi dan Integritas Pemimpin Transformasional .....	107

## **BAB VIII**

### **KEPUASAN KERJA SEBAGAI FENOMENA PSIKOLOGIS DAN SOSIAL ..... 115**

Kepuasan Kerja dalam Perspektif Psikologis .....	117
Kepuasan Kerja sebagai Fenomena Sosial Organisasi .....	124
Makna Kerja dan Nilai dalam Kepuasan Kerja.....	130
Kepuasan Kerja dan Persepsi Keadilan .....	135

## **BAB IX**

### **PENUTUP ..... 143**

Daftar Pustaka.....	147
Profil Penulis.....	157
Tentang Editor.....	163





## BAB I

### PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kualitas kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang telah terbukti efektif dalam memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengubah anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dengan mengutamakan nilai-nilai idealisme, inovasi, dan pengembangan potensi individu. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada pemberdayaan dan peningkatan kualitas hidup para pengikutnya.

Kepuasan kerja adalah salah satu indikator penting dalam penilaian kinerja sebuah organisasi. Kepuasan kerja mengacu pada sejauh mana individu merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya, yang meliputi berbagai faktor seperti penghargaan, hubungan antar-rekan kerja, peluang pengembangan, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Ketika seorang pemimpin mampu memotivasi dan memberikan inspirasi

kepada bawahannya, dapat dipastikan bahwa tingkat kepuasan kerja akan meningkat, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada produktivitas dan loyalitas terhadap organisasi. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan transformasional sangat berperan penting karena mampu menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara pemimpin dan pengikut, serta meningkatkan rasa keterlibatan dan komitmen terhadap visi organisasi.

Secara umum, gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari empat komponen utama yang saling terkait, yaitu: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif ( *inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individu (*individual consideration*). Setiap komponen ini memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek kepuasan kerja, mulai dari perasaan dihargai, kesempatan untuk berinovasi, hingga rasa kebanggaan terhadap pencapaian bersama.

Pemimpin yang mengaplikasikan gaya kepemimpinan transformasional cenderung memberikan perhatian lebih pada pengembangan potensi individu, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena para karyawan merasa dihargai, diberdayakan, dan diberikan kesempatan untuk berkembang. Kepemimpinan transformasional juga mampu menciptakan visi yang jelas dan menginspirasi anggota tim untuk bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan bersama, yang akhirnya akan memperkuat hubungan antar-individu dalam organisasi dan meningkatkan kepercayaan terhadap pimpinan.

Penting untuk dicatat bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada hubungan antara pemimpin dan pengikut, tetapi juga pada bagaimana pemimpin mengelola perubahan dalam organisasi. Dalam dunia yang semakin dinamis dan kompetitif, perubahan menjadi sebuah keniscayaan yang harus dihadapi oleh setiap organisasi. Pemimpin yang mampu mengelola perubahan dengan baik, sambil tetap menjaga kepuasan kerja karyawan, akan



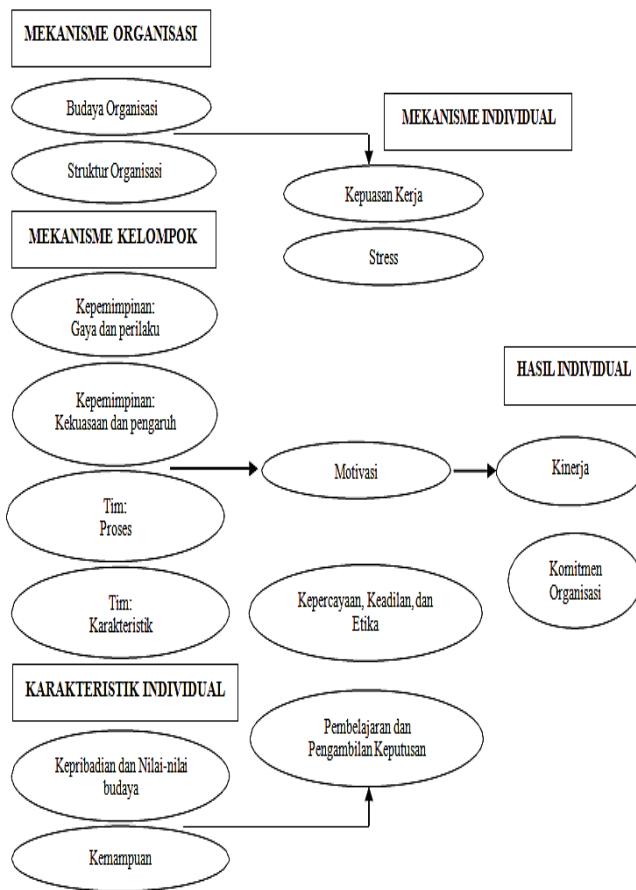
## BAB II

### KEPUASAN KERJA

#### Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya dari pada beberapa lainnya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan, kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang, atau dengan kata lain hal-hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil maupun nonmateriil yang diperoleh dari hasil pekerjaannya. Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi maka semangat bekerjanya pun akan semakin baik dan sebaliknya bila kebutuhan seseorang belum terpenuhi secara puas maka motivasi dalam dirinya bisa semakin berkurang.

Sedangkan menurut Colquitt, LePine, Wesson (2011) menyatakan kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Adapun model integrasi perilaku organisasi sebagai berikut.



**Gambar 1.** Model integrasi perilaku organisasi

*Colquit, Lepine dan Wesson, (2011).*

Sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya memunculkan kepuasan kerja pada diri pekerja tersebut. Kleiman (1997:4) menyatakan bahwa sikap positif muncul karena adanya rasa aman terhadap pekerjaan, menyukai pekerjaan, diberikan kesempatan meningkatkan karir di unit kerjanya, sesuai dengan perjanjian kerja, atasannya menghargai bawahan dengan memberikan gaji secara adil. Dengan kata lain gaya kepemimpinan berdampak pada kepuasan kerja pegawainnya.



## BAB III

---

### KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

#### Konsep Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap aktivitas dan keberlangsungan merupakan salah satu kunci bagi keberhasilan organisasi. Pemimpin yang tidak cakap dalam mengantisipasi dan memberikan respons cepat terhadap perubahan akan menyebabkan organisasi lambat untuk mengadaptasi perubahan sehingga kinerja organisasi tidak akan pernah meningkat dengan optimal. Padahal saat ini, organisasi perlu dikembangkan dengan memberikan perhatian yang memadai terhadap keluwesan, pembentukan tim kerja yang andal, sikap, dan perilaku saling percaya, serta penyebaran informasi yang memadai.

Kepemimpinan adalah faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok bersama dan memberinya motivasi menuju tujuan tertentu, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut George Terry, Kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan suka rela untuk mencapai tujuan kelompok. Menurut Cyriel O'Donnell, kepemimpinan adalah memengaruhi

orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum (Rifa'i, 2020: 135).

Pimpinan organisasi sebagai figur yang memiliki kewenangan untuk mengimplementasikan kepemimpinan transformasional di dalam organisasi tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan dirinya, namun juga menumbuhkan kesadaran bahwa manajemen, kepemimpinan, kinerja, dan pertumbuhan organisasi merupakan hal-hal yang saling berpengaruh satu dengan yang lainnya.

Fokus kepemimpinan transformasional adalah komitmen dan kapasitas sumber daya manusia dalam organisasi. Komitmen dan kapasitas yang semakin bertambah dapat menghasilkan usaha dan produktivitas yang lebih sehingga akan menjadi outcome yang diharapkan bagi organisasi. Kepemimpinan transformasional melibatkan usaha untuk melampaui kepentingan dirinya sendiri usaha bersama demi tujuan kemajuan organisasi.

Sejarah mencatat bahwa kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns dalam literasi yang berjudul *Leadership*. Kepemimpinan transformasional diperkenalkan dengan perilaku kepemimpinan yang menginspirasi karyawannya dan berfokus pada kebutuhan di mana semua sumber daya dapat dibangun. Di zaman sekarang ini, kepemimpinan transformasional telah berkembang melalui pendekatan holistik terhadap efektivitas, di mana para pemimpin akan bertindak demi kebaikan bersama untuk mencapai tujuan bersama (Munajat dkk., 2023: 123).

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Kepemimpinan merupakan setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengoordinasikan, mengarahkan, dan memengaruhi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Istilah transformasi berasal dari kata "*to transform*" yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain



## BAB IV

---

### LINGKUNGAN KERJA NON FISIK

#### Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Di dalam lingkungan kerja, perusahaan tidak hanya memperhatikan lingkungan kerja fisik saja, tetapi juga lingkungan kerja non fisik yang merupakan salah satu hal penting dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan dan kenyamanan karyawan. lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik dapat memengaruhi fisiologi dan psikologis karyawan dalam bekerja dan mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan, di mana lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Lingkungan kerja non fisik menurut Armstrong dalam Suryaningrum dkk. (2019: 1322) *the work environment consists of the system of work, the design of jobs, working conditions, and the ways in which people are treated at work by their managers and co-workers.* Lingkungan kerja terdiri dari sistem kerja, desain pekerjaan, kondisi kerja, dan cara-cara di mana orang diperlakukan di tempat kerja dengan manajer dan rekan kerja mereka. Menurut Sedarmayanti (2011: 26) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi dan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan

dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Sementara itu, Menurut Sunyoto (2012: 44) hubungan rekan kerja dalam lingkungan kerja non fisik dibagi menjadi dua yaitu hubungan individu dan hubungan kelompok. Hubungan kelompok adalah sebuah kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang memiliki kesamaan dalam hal jenis kelamin, minat, kemauan, dan kemampuan yang sama. Jika hubungan di antara rekan kerja baik individu maupun kelompok kurang harmonis, maka akan mengakibatkan terganggunya kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja semacam ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan pancaindra manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Jadi, lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan.

Wursanto (2009: 269—270) berpendapat bahwa lingkungan kerja non fisik sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. ada beberapa unsur penting dalam pembentukan sikap dan perilaku karyawan dalam lingkungan kerja non fisik, yaitu sebagai berikut:

1. Pengawasan yang dilakukan secara kontinu dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat.
2. Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
3. Sistem pemberian imbalan, memberikan gaji maupun perangsang lain yang menarik.
4. Perilaku dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin, kesempatan untuk mengembangkan karir semaksimal mungkin sesuai dengan batasan kemampuan masing-masing anggota.
5. Ada rasa aman dari anggota, baik dalam dinas maupun di luar dinas.



## BAB V

### KOMPENSASI

#### Pengertian Kompensasi

Dalam dunia kerja hampir setiap karyawan menjadikan kompensasi sebagai motif utamanya, sehingga hal ini sangat berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja yang ada pada suatu perusahaan. Maka dari itu hendaknya manajemen suatu perusahaan dapat mempertimbangkan kebijakan terbaiknya terkait dengan kompensasi yang akan diberikan kepada seluruh elemen yang ada dan berperan dalam kemajuan perusahaan tersebut.

Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji dan upah karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji atau upah. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk konkret atas pemberian kompensasi. Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun employees, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial). Menurut UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003, kompensasi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja

yang sesuai dengan standar yang ditetapkan (Zahera Mega Utama, 2020: 102).

Sementara itu, Werther dan Davis (1996: 379) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi, apabila dikelola dengan baik maka kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang memadai maka pegawai yang ada saat ini sangat mungkin akan meninggalkan organisasi, dan organisasi akan kesulitan untuk merekrut kembali pegawai yang sesuai dengan kebutuhan.

Sebaliknya, J. Long dalam lijan (2021: 219) berpendapat bahwa kompensasi adalah bagian dari sistem reward yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi, tetapi sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spektrum yang lebih luas maka sistem kompensasi dapat terpisah dari keseluruhan sistem reward yang disediakan oleh organisasi. Artinya, reward sendiri adalah semua hal yang disediakan organisasi untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan individual. Reward terdiri dari dua jenis.

1. Kompensasi ekstrinsik

Kompensasi ekstrinsik merupakan kompensasi yang memuaskan dasar untuk survival dan security, dan kebutuhan sosial sebagai pengakuan. Pemuasan diperoleh dari faktor-faktor yang ada di sekeliling para pegawai di sekitar pekerjaannya. Misalnya, upah, pengawasan, *co-worker*, dan keadaan kerja.

2. Kompensasi intrinsik

Kompensasi intrinsik merupakan pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya. Misalnya untuk kebanggaan penghargaan, serta pertumbuhan dan perkembangan yang dapat diperoleh dari berbagai faktor yang melekat dalam pekerjaan itu, seperti tantangan pegawai atau kepentingan suatu pekerjaan yang diberikan, tingkat variasi pekerjaan, umpan balik, otoritas



## BAB VI

---

# REALITAS PERAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU

Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting dalam keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan kondisi psikologis positif pegawai terhadap pekerjaannya, lingkungan kerja, serta sistem manajerial yang diterapkan. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja sering kali berkorelasi dengan meningkatnya tingkat absensi, rendahnya kinerja, tingginya turnover, serta melemahnya komitmen organisasi. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk memahami dan mengelola faktor-faktor strategis yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai secara berkelanjutan.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja tidak muncul secara kebetulan, melainkan merupakan hasil dari interaksi kompleks antara kebutuhan individu, karakteristik pekerjaan, sistem penghargaan, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan. Di antara berbagai faktor tersebut, gaya kepemimpinan menempati posisi yang sangat strategis karena pemimpin memiliki peran sentral dalam mengarahkan, memotivasi, mengoordinasikan, dan membentuk iklim kerja organisasi. Cara seorang pemimpin berkomunikasi, mengambil keputusan, memberikan penghargaan, serta memperlakukan bawahannya sangat menentukan bagaimana pegawai memaknai pekerjaannya.

Gaya kepemimpinan menggambarkan pola perilaku, sikap, dan pendekatan yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap pemimpin memiliki karakteristik kepemimpinan yang berbeda, baik yang bersifat otoriter, demokratis, partisipatif, transaksional, maupun transformasional. Perbedaan gaya kepemimpinan ini membawa implikasi yang signifikan terhadap persepsi pegawai mengenai keadilan, kenyamanan kerja, kesempatan berkembang, serta pengakuan atas kontribusi mereka. Oleh karena itu, pemilihan dan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat menjadi kunci dalam menciptakan kepuasan kerja yang optimal.

Dalam praktik organisasi modern, tuntutan terhadap kepemimpinan semakin kompleks seiring dengan perubahan lingkungan kerja yang dinamis, kompetitif, dan sarat dengan tantangan. Perkembangan teknologi, perubahan nilai generasi kerja, serta meningkatnya tuntutan profesionalisme menuntut pemimpin untuk tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pada aspek kemanusiaan dan psikologis pegawai. Kepemimpinan yang hanya menekankan kontrol dan instruksi tanpa memperhatikan kebutuhan emosional pegawai cenderung menurunkan kepuasan kerja dan melemahkan loyalitas organisasi.



## BAB VII

---

# TANTANGAN IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Kepemimpinan transformasional secara konseptual dipahami sebagai pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi nilai serta perilaku anggota organisasi agar selaras dengan visi dan tujuan bersama. Meskipun pendekatan ini sering dipandang sebagai model kepemimpinan ideal dalam organisasi modern, implementasinya dalam praktik menghadapi berbagai tantangan yang bersifat struktural, kultural, maupun individual. Salah satu tantangan utama dalam implementasi kepemimpinan transformasional adalah resistensi budaya organisasi.

Organisasi yang telah lama terbentuk dengan pola kepemimpinan birokratis atau transaksional cenderung memiliki struktur yang kaku, hierarkis, dan berorientasi pada kepatuhan prosedural. Dalam konteks seperti ini, upaya pemimpin untuk mendorong partisipasi, kreativitas, dan inovasi sering kali tidak memperoleh respons yang optimal dari anggota organisasi. Resistensi ini tidak selalu muncul

dalam bentuk penolakan terbuka, melainkan dapat termanifestasi melalui sikap pasif, kurangnya inisiatif, atau rendahnya komitmen terhadap perubahan (Umami & Wahyudi, 2025).

Tantangan berikutnya berkaitan dengan kesenjangan antara visi kepemimpinan dan realitas operasional organisasi. Kepemimpinan transformasional menuntut pemimpin untuk memiliki visi jangka panjang yang inspiratif. Namun, dalam praktiknya, visi tersebut sering kali dihadapkan pada keterbatasan sumber daya, tekanan target jangka pendek, serta tuntutan administratif yang tinggi. Kondisi ini dapat menyebabkan inkonsistensi antara pesan transformasional yang disampaikan pemimpin dengan kebijakan atau keputusan operasional yang dirasakan oleh anggota organisasi (Herlina, 2025).

Ketidaksinkronan ini berpotensi menurunkan kredibilitas pemimpin dan melemahkan pengaruh transformasional yang diharapkan. Selain itu, aspek keadilan organisasi, khususnya dalam sistem penghargaan dan pengakuan, menjadi tantangan signifikan dalam implementasi kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional diharapkan mampu menumbuhkan motivasi intrinsik melalui pengakuan, kepercayaan, dan pemberdayaan.

Namun, apabila sistem reward dalam organisasi dipersepsikan tidak adil atau tidak proporsional, maka pesan-pesan transformasional tersebut dapat kehilangan maknanya. Persepsi ketidakadilan dalam pemberian penghargaan berpotensi menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan kepercayaan terhadap pimpinan, dan menghambat proses transformasi nilai dalam organisasi (Efi & Rosnelli, 2024). Tantangan lainnya terletak pada kapasitas dan kompetensi pemimpin itu sendiri.

Kepemimpinan transformasional menuntut kemampuan komunikasi yang efektif, kecerdasan emosional, integritas moral, serta konsistensi perilaku. Tidak semua individu yang berada pada posisi kepemimpinan memiliki kesiapan atau kompetensi yang memadai untuk menjalankan peran transformasional secara autentik. Dalam kondisi tertentu, kepemimpinan transformasional hanya berhenti



## BAB VIII

### KEPUASAN KERJA SEBAGAI FENOMENA PSIKOLOGIS DAN SOSIAL

Kepuasan kerja merupakan konsep multidimensional yang tidak dapat dipahami secara sederhana sebagai hasil dari terpenuhinya kebutuhan material semata. Dalam kajian perilaku organisasi, kepuasan kerja dipandang sebagai fenomena psikologis dan sosial yang terbentuk melalui interaksi antara individu, lingkungan kerja, serta sistem nilai yang berkembang dalam organisasi. Dari perspektif psikologis, kepuasan kerja berkaitan erat dengan kondisi afektif individu terhadap pekerjaannya.

Perasaan puas atau tidak puas muncul sebagai respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti beban kerja, pengakuan, kesempatan berkembang, dan hubungan interpersonal di tempat kerja. Kepuasan kerja dalam konteks ini tidak bersifat statis, melainkan dinamis dan dipengaruhi oleh persepsi subjektif individu. Dua individu yang berada dalam kondisi kerja yang sama dapat menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang berbeda, tergantung

pada harapan, nilai personal, serta pengalaman kerja masing-masing (Marcheline & Adiati, 2021).

Selain sebagai fenomena psikologis, kepuasan kerja juga merupakan fenomena sosial yang dibentuk melalui interaksi dalam lingkungan organisasi. Hubungan antara atasan dan bawahan, pola komunikasi, budaya kerja, serta iklim organisasi memainkan peran penting dalam membentuk persepsi individu terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja yang supportif, adil, dan menghargai kontribusi individu cenderung menciptakan rasa memiliki dan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh konflik, ketidakjelasan peran, dan ketimpangan perlakuan berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja secara signifikan.

Kepuasan kerja juga berkaitan dengan makna kerja yang dirasakan oleh individu. Dalam konteks ini, pekerjaan tidak hanya dipandang sebagai sarana memperoleh penghasilan, tetapi juga sebagai ruang aktualisasi diri, pengabdian, dan pencapaian tujuan hidup. Ketika individu merasa bahwa pekerjaannya memiliki nilai, relevansi, dan kontribusi yang bermakna, maka kepuasan kerja cenderung meningkat, meskipun dihadapkan pada berbagai keterbatasan material. Perspektif ini menempatkan kepuasan kerja sebagai hasil dari integrasi antara motivasi intrinsik dan kondisi sosial organisasi.

Kepuasan kerja tidak dapat dilepaskan dari persepsi keadilan dan penghargaan sosial. Individu cenderung mengevaluasi kepuasan kerjanya dengan membandingkan antara usaha yang diberikan dan penghargaan yang diterima, baik secara material maupun nonmaterial. Ketika terdapat kesesuaian antara kontribusi dan penghargaan, individu akan merasakan kepuasan yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidaksesuaian atau ketimpangan persepsi dapat menimbulkan perasaan tidak adil yang berdampak negatif pada sikap dan perilaku kerja.

Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan konstruk yang kompleks, yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi



## BAB IX

---

### PENUTUP

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh langsung secara signifikan terhadap lingkungan kerja non fisik guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Pekanbaru. Hal ini bermakna semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala sekolah, maka akan semakin kondusif lingkungan kerja non fisik yang dirasakan guru. Dengan demikian, untuk menciptakan lingkungan kerja non fisik yang positif, dapat dilakukan melalui peningkatan gaya kepemimpinan transformasional. Hal tersebut dapat diwujudkan melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, perhatian individual kepada guru, mendorong motivasi tinggi, serta memberikan stimulasi intelektual yang mampu menumbuhkan rasa nyaman, kepercayaan, dan keterlibatan aktif guru dalam lingkungan kerja yang sehat dan mendukung.

Kompensasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap lingkungan kerja non fisik guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Pekanbaru. Hal ini memberi makna bahwa semakin baik sistem kompensasi yang diberikan kepada guru, maka akan semakin baik pula lingkungan kerja non fisik yang dirasakan. Dengan demikian, untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja non fisik, dapat dilakukan

dengan memperbaiki kompensasi. Hal tersebut dapat dilakukan melalui pemberian gaji yang layak, insentif yang adil, tunjangan yang memadai, serta bentuk-bentuk penghargaan lainnya yang bersifat finansial maupun non-finansial sehingga mampu menciptakan rasa aman, penghargaan, dan kenyamanan dalam bekerja bagi para guru.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Pekanbaru. Hal ini bermakna bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja guru. Dengan demikian, untuk meningkatkan kepuasan kerja guru dapat dilakukan dengan meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Hal tersebut dapat dilakukan melalui pemberian inspirasi, motivasi yang kuat, perhatian terhadap kebutuhan individu, serta mendorong inovasi dan pemikiran kritis guru dalam lingkungan kerja.

Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Pekanbaru. Hal ini memberi makna bahwa semakin baik kompensasi yang diterima guru, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, untuk meningkatkan kepuasan kerja guru dapat dilakukan dengan memperbaiki sistem kompensasi. Hal tersebut dapat berupa pemberian gaji yang layak, tunjangan yang memadai, bonus atas kinerja, insentif non-finansial, serta keadilan dalam sistem penghargaan yang diterapkan oleh lembaga pendidikan.

Lingkungan kerja non fisik berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Pekanbaru. Hal ini bermakna bahwa semakin baik lingkungan kerja non fisik guru, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, untuk meningkatkan kepuasan kerja guru dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja non fisik yang kondusif. Hal tersebut dapat diwujudkan melalui hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang suportif, komunikasi yang efektif,

## DAFTAR PUSTAKA

- A, Sharma R and Chandra S S. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Afandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Konsep dan Indikator)*. Yogyakarta: Nusa Media.
- Ambawani, C S L, dkk. "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Penggerak di TK". *Journal of Education Research*, 5(4): 4810—4823. 2024.
- Aminah, A. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMPN 1 Mataram". *Reflection Journal*, 5(1): 304—316. 2025.
- Andre, Rae. 2008. *Organizational Behaviour and Introduction to Your Live in Organization*. Singapore: Pearson Prentice-Hall.
- Armaniah, H. "Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Staf Insurance di PT. BMD". Cakrawala, 18. 2018.
- Armansyah. 2022. *Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Motivasi Kerja*. Sumatera Barat: CV Azka Pustaka.
- Azharuddin, R. A. "Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bali Age Surabaya)". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 72(2): 166—174. 2019.
- B. Trilling & P. Hood. "Learning, Technology, and Education Reform in the Knowledge Age or "Were Wirad, Webbed, and Windowed, Now What"?", *Educational Technology*, 15. Juni 1990.

- Candra, Candra. "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Islamic Centre Bin Bazi". *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi SBI*. 2020.
- Darmawan Didit, dkk. "Studi tentang Peranan Variabel Kompetensi, Penilaian Kinerja, dan Kondisi Kerja terhadap Perwujudan Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri Kecamatan Gempol Kabupaten Pasuruan". *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 9(2): 516—530. 2021.
- Davis Keith JR and William B Werther. 1996. *Human Resource and Personnel Management*. Fifth Edition. McGraw-Hill.
- Destiana, R. "Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik". *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(1): 437—460. 2023.
- Eri Ratnasari, dkk. "Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Kepemimpinan Etis dan Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Karyawan SMP Negeri 2 Serawang". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntasi (JIMMBA)*, 3(6). 2021.
- Fahmi, T. "Transformasi Digital dan Pengaruhnya terhadap Budaya Organisasi: Tinjauan Literatur Sistematis". *Jurnal Manajemen Akuntansi dan Ilmu Ekonomi*, 1(2): 101—109. 2024.
- Fauzi, A. 2020. *Strategi Pengembangan Madrasah Model. Menatap Wajah Pendidikan Indonesia di Era 4.0: A Book Chapter of Indonesian Lecturer Associations*, Bandung: Desanta Muliavistama.
- Garry Dessler. 2017. *Human Resource Management (15th Edition)*. Boston: Pearson
- H. Hamidi. "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kinerja Guru Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sma Negeri di Kota Mataram". *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 1(2). 2016.

- Hadjar Ibnu. 1996. *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif dalam Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Hamali. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*. Jakarta: CAPS
- Hasanah. "Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Guru: Manajer Pendidikan". 9(1). 2015.
- Herlina, B. "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Menghadapi Tantangan Pendidikan Abad 21". *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 10(1): 114—125. 2025.
- Hermawan, Eric dan Yuni Praktikno. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dalam Praktik Tata Kelolah Organisasi yang Baik)*. Jawa Tengah: Eureka Media Aksara
- Idris, Ainun Muthahhar, dkk. "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama di SMP Bajiminasa Makassar". *Pinisi Journal of Art. Humanity & Social Studies*. 2(6). 2022.
- Idrus, S, dkk. "Implementasi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di Era Bisnis Global". *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1): 72—89. 2023.
- Ilham, S E dan Suhendra S E. 2022. *Buku Teori Organisasi*. Bandung: Penerbit Widina.
- Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Isnaya, Khal. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang". *Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim*. 2020.
- Ivancevich, Jhon M, dkk. 2007. *Prilaku dan Manajemen Organisasi*. Penerj. Gania Gina. Jakarta: Erlangga

- Jason A, Colquitt, dkk. 2009. *Organizational Behaviour Improving Performance and Commitment in The Workplace*. New York: Mc Graw-Hill.
- Jason A, Colquitt, dkk. 2011. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Irwin.
- Jihadi, Robirodia Z I dan Prihatin. Eka. "Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru Non PNS Madrasah Aliyah". *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(1). April 2016.
- Kefi, Y dan Rosnelli R. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di SMA Deli Murni Bandar Baru". *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 4(1): 27—34. 2024.
- Kerlinger, F N and Pedhazur E J. 1973. *Multiple Regression in Behavioural Research*. New York: Holt Rinehart and Winston. Inc.
- Kristanti, Desi, dkk. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jawa Tengah: Eureka Media Aksara.
- Kusnendi. 2005. *Analisis Jalur Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS & Lisrel 8*. Bandung: UPI.
- Kusumah, R. M, dkk. 2024. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Penerbit Widina.
- Lijan, Poltak Sinambela. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- M. Marzuki. 2022 "Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah, Konflik dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru SD, SMP dan SMA Negeri di Kecamatan Peulimbang Kabupaten Bireuen. *Jurnal Kebangsaan*, 11(21). 2022.
- Mahmudah, Enny W. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.

- Marcheline, A R dan Adiati R P. "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kesejahteraan Psikologis pada Karyawan yang Mengalami Job Mismatch". *BRPKM Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental*, 1(2): 1319—1330. 2021.
- McShane S.L. & Glinow Von M.A. *Organization Behavior: Fourth Edition*. Boston: McGraw-Hill.
- Mu'ah, M M, dkk. 2023. *Kepemimpinan*. Bekasi: PT RajaGrafindo Persada-Pers.
- Muhaimin, H. 2023. *Kepemimpinan Transformatif: Berbasis Kearifan Lokal Menjawab Tantangan Global*. Indramayu: Penerbit Adab.
- Muhammad, Rifa'i. 2020. *Manajemen Bisnis*. Medan: CV Pusdikra Mitra Jaya.
- Mukhtar, dkk. 2017. *Kepuasan Kerja Guru*. Jambi: Pusaka
- Mulyadi, Deddy dan Veithzal Rivai. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mulyasa, E. 2008. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munajat, dkk. 2023. *Manajemen Kepemimpinan (Konsep. Teori dan Aplikasi)*. Jawa Tengah: Eureka Media Aksara.
- N, Lussier R dan Hendon J R. 2020. *Fundamental Of Human Resource Management* (M. Stanley. Ed.: Second Edition). Sage Publication.
- Nancy. Borkowsky. 2009. *Organizational, Behaviour, Theory, and Design in Health Care*. USA, Jhones and Barthlett Publisher LCC.
- Nitisemito, Alex S. 2018. *Management Personalia. Edisi Ketiga*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan*. Jakarta: PT Indeks.
- Prabu, Mangkunegara Anwar. 2011. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.

- Prabu, Mangkunegara Anwar. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi 14. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Prihatin, Eka. 2011. *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- R, Kreitner dan Kinicki A. 2014. *Prilaku Organisasi*. Buku 2. Edisi 9. *Teori Biro Bahasa Alkemis*. Jakarta: Salemba Empat
- R. L, Mathis, Jackson J H dan Valentine S R. 2016. *Human Resource Management: Essential Perspectives* (7th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Rahayuningrum, Catur. 2019. Pengaruh Gaji dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMK Penda 2 Karanganyar. *Jurnal Informasi dan Komunikasi Administrasi Perkantoran*. 3(2).
- Riduwan. 2011. *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru- Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta.
- Robert Kreitner. & Angelo Kinicki. *Organizational Behavior. International Edition*. North America: The Me Graw-Hill. Inc.
- Sahir, Syafrida Hafni, dkk. 2022. *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sanjaya, I K G, dkk. 2024. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim dan Organisasi Berkinerja Unggul*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sapiah, S, Hafid A, dan Hardi R. 2025. *Hybrid Literacy dan Smart Education: Strategi Mengatasi Kesenjangan Digital*. Purbalingga: CV Eureka Media Aksara.
- Sari, S Y, Aima M H, dan Zefriyenni Z. 2024. *Mengurai Turnover Intention: Strategi Mempertahankan Karyawan*. Bandung: CV Gita Lentera.
- Sedarmayanti. 2009. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.

- Sedarmayanti. 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. edisi pertama. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2011. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sharma R A and Chandra S S. 2004. *Advanced Industrial Psychology*. New Delhi: Nice Printing Press.
- Simamora. Henry. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 4*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Sinambela, L P. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi aksara.
- Solihin, E dan Fitri A. "Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Competitif Advantage Lembaga Pendidikan: (Penelitian di MAN 2 Tasikmalaya)". *Pesantren TREND: Jurnal Pesantren dan Madrasah*, 2(2): 21—42. 2023.
- Stephen P, Robbins dan Timoty A Judge. 2011. *Organizational Behaviour. Fourteenth Edition*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Stephen P, Robbins dan Timoty A Judge. 2013. *Organizational behavior (15th ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc., Prentice Hall.
- Stephen P, Robbins dan Timoty A Judge. 2017. *Organizational Behavior. Edisi 13. Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sudarmanto. 2017. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudaryo Yoyo. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. edisi pertama. Penerbit: Andi Yogyakarta.
- Sudjana. 2002. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, R&D dan Penelitian Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Interpretif, Interaktif, dan Konstruktif*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto. 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sunyoto. 2012. *Prilaku dalam Organisasi*. Yogyakarta: Mandar Maju.
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetisi SDM*. Jakarta: Andi.
- Suryandari, dkk. "Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK Swasta di Kabupaten Maros". *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(9). 2024.
- Sutiyatno, S. 2025. *Kepemimpinan Kreatif: Creative Leadership*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Suwatno. 2014. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Syamsuri, A. R, dkk. 2025. *Pengantar Bisnis: Paradigma Manajemen di Era Modern*. Medan: Merdeka Kreasi Group.
- Tuti, Evawati, dkk. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Se-Kabupaten Pekalongan". *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 11(3). 2022.
- Umami, S dan Wahyudi K. "Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Tantangan Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah". *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(3): 3550—3559. 2025.
- Utama, Zahera Mega. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep Dasar & Teori)*. Jakarta Timur: UNJ Press.

- Veithzal, Rivai. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Edisi Kedua*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudin, U R. 2020. *Manajemen Pendidikan (Teori dan Praktik dalam Penyelenggaraan Sistem Pendidikan Nasional)*. Deepublish.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijaya, C. 2024. *Manajemen Pendidikan Islam Teoretis dan Praktik*. Medan: Umsu press.
- Wijono Sutarto. 2018. *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Kencana
- Wulan, Sari Dwi, dkk. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Di SMK N 2 Prabumulih". *Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Humaniora*, 3(6). 2024.
- Wursanto, Ignasius. 2009. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yuliastuti, H. 2025. *Kepemimpinan dalam Inovasi Organisasi Teori dan Pengembangan Kompetensi*. Bandung: Penerbit Widina.
- Zoller, Y J, Muldoon J, dan Muldoon J. 2018. "Illuminating the Principles of Social Exchange Theory with Hawthorne Studies Theory". *Journal of Management History*. Desember 2018.



## PROFIL PENULIS



**Dr. Ary Prayuni, M.Pd.** lahir pada 17 April 1983 di Simpang Empat, adalah seorang ibu rumah tangga yang aktif dan berperan penting dalam keluarga. Dengan latar belakang pendidikan yang solid, ia telah menunjukkan komitmen yang kuat dalam mendalami ilmu pengetahuan, khususnya di bidang pendidikan Islam. Ary dibesarkan dalam keluarga yang harmonis dengan dukungan penuh dari kedua orang tuanya, Adi Bintoro dan Indrawati.

Ary mengawali pendidikan dasarnya di SD Negeri No. 112312 Desa Simpang Empat pada tahun 1990 hingga 1996, kemudian melanjutkan ke MTs Al-Washliyah Marbau hingga 1999. Tidak berhenti di situ, ia meneruskan pendidikannya ke SMK Al-Washliyah Marbau dan lulus pada tahun 2002. Dalam upayanya untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan keterampilan di bidang pendidikan Islam, Ary melanjutkan studi di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Diniyah, di mana ia memperoleh gelar Sarjana (S1) di Jurusan Pendidikan Agama Islam pada tahun 2020.

Telah menyelesaikan pendidikan pascasarjana (S2) di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, dengan fokus pada Manajemen Pendidikan Islam pada tahun 2024. Selanjutnya beliau telah menyelesaikan pendidikan Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan pada Tahun 2026. Beliau aktif dalam menghasilkan beberapa Karya

Ilmiah, baik dalam bentuk Jurnal dan lainnya. Beberapa Karya Buku Berjudul Membangun Pendidikan Berkualitas: Analisis dan Inovasi Kebijakan (2024). Manajemen Risiko: Berbasis Teori dan Praktik (2024), Manajemen Pendidikan Multikultural: Landasan, Konsep dan Manajemen dalam Menata Keberagaman (2025), Manajemen Kurikulum: Konsep, Implementasi dan Evaluasi di sekolah islam terpadu (2025).



**Prof. Dr. Tien Rafida, M.Hum.** adalah akademisi dan peneliti senior yang memiliki reputasi kuat dalam bidang linguistik, pendidikan bahasa Inggris, dan literasi di lingkungan pendidikan Islam. Lahir di Pematang Siantar pada 10 November 1970, ia meniti karier akademik secara konsisten hingga meraih jabatan Guru Besar di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU) Medan, tempat ia mengabdikan diri sebagai dosen dan pengembang keilmuan di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia.

Latar belakang pendidikannya mencerminkan konsistensi dan kedalaman keilmuan. Ia menyelesaikan pendidikan sarjana di IAIN Sumatera Utara pada bidang Bahasa Inggris, kemudian melanjutkan studi magister dan doktoral Linguistik di Universitas Sumatera Utara. Pengalaman akademik internasional turut memperkaya perspektif keilmuannya melalui program sandwich di National Institute of Education Singapura serta riset doktoral di Leiden University, Belanda, yang memperkuat kajian linguistik fungsional dan konteks sosial bahasa.

Dalam bidang pengajaran, Prof. Tien Rafida memiliki pengalaman panjang mengampu mata kuliah bahasa Inggris, linguistik, psikolinguistik, dan metodologi penelitian pada jenjang sarjana dan pascasarjana. Ia juga aktif mengembangkan bahan ajar dan buku referensi yang banyak digunakan di perguruan tinggi Islam,

dengan pendekatan integratif antara penguasaan bahasa Inggris dan nilai-nilai pendidikan Islam.

Sebagai peneliti, beliau produktif menghasilkan karya ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi, serta menulis buku referensi yang diterbitkan oleh penerbit nasional dan internasional. Fokus penelitiannya meliputi linguistik fungsional sistemik, literasi, pendidikan bahasa, kearifan lokal, dan manajemen pendidikan, yang dipresentasikan dalam berbagai forum ilmiah di dalam dan luar negeri.

Sejak tahun 2023 sampai saat ini beliau diamanahkan sebagai Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Selain aktif dalam tridharma perguruan tinggi, Prof. Tien Rafida juga berperan dalam pengelolaan institusi dan pengembangan kebijakan pendidikan melalui berbagai jabatan struktural, pelatihan kurikulum, serta kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Dengan integritas akademik, pengalaman panjang, dan komitmen terhadap pengembangan ilmu yang kontekstual dan humanis, ia merupakan sosok penulis buku yang kredibel dan berkontribusi signifikan bagi dunia pendidikan dan linguistik di Indonesia. Karya tulis berupa Buku dan jurnal dapat diakses di [https://scholar.google.com/citations?user=-v7ix\\_sAAAAJ&hl=id&oi=ao](https://scholar.google.com/citations?user=-v7ix_sAAAAJ&hl=id&oi=ao)



**Dr. Muhammad Rifai, M.Pd.** lahir di Medan 04 Mei 1970 dari pasangan yang bernama Jamaluddin Hawi dan Ibu Aminah. Anak ketiga dari sepuluh bersaudara. Menempuh pendidikan SD tamat tahun 1983, melanjutkan ke MTs Al-Ittihadiyah A Masruriyah Medan tamat tahun 1986, kemudian menyelesaikan PGAN Medan tamat tahun 1989.

Pendidikan Strata satu diselesaikan pada tahun 1995 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam IAIN Sumatera Utara Medan. Meraih gelar Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Medan

dengan program studi Administrasi Pendidikan pada tahun 2006 dan Strata tiga Doktor di almamater yang sama pada program studi Manajemen Pendidikan. Beliau bertugas sebagai Dosen tetap pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Sumatera Utara mengampuh mata kuliah Manajemen Pendidikan. Saat ini beliau diamanahkan sebagai Wakil Dekan III Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara

Beberapa artikel yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan (Study kualitatif di SMK BM Swasta Sinar Husni) prosiding Seminar Nasional 29-31 Juli 2016, ISBN: 978- 602-74913-0-4, Aplikasi Teori Abraham Maslow dalam pengembangan Organisasi Kerja Di CV. Widya Puspita Medan (Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman Vol.5 No.1, JanuariJuni 2016, ISSN 1979-8075

Karya ilmiah berupa buku yang pernah dipublikasi antara lain Teori Manajemen menuju efektifitas pengelolaan organisasi (Citapustaka Media Bandung, 2007); Manajemen Organisasi (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013), Organisasi Manajemen (editor) Raja Grafindo Persada 2016, Pengantar Kewirausahaan Rekayasa Akademik Melahirkan Enteurprenership (editor) citapustaka Bandung 2016. Kegiatan organisasi profesi dan sosial yang diikuti diantaranya Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Pendidikan (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014-2018, Pengurus Pusat Ikatan Anggar Seluruh Indonesia (IKASI) Tahun 2015-2019 Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPA) Priode 2014-2019.Pengurus Daerah Ikatan Anggar Seluruh Indonesia ( IKASI) Provinsi Sumatera Utara 2014-2018, Pengurus Daerah Al-Ittihadiyah Provinsi Sumatera Utara 2015-2019, Wakil Ketua Palang Merah Indonesia Medan tahun 2015-2019. Menikah dengan Susmaini, M.Pd pada tahun 1996 dan dikarunia Allah SWT tiga orang anak, Annisa Rizqia Ramadhani lahir 1997, Bambang Gunawan lahir 1998 dan Rifqy Ikhsanul Akmal lahir

1999. Seluruh karya tulis beliau dapat diakses di [https://scholar.google.com/citations?hl=id&user=JL89hhMAAAAJ&view\\_op=list\\_works&sortby=pubdate](https://scholar.google.com/citations?hl=id&user=JL89hhMAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate)



## TENTANG EDITOR



**Tamimi Mujahid**, lahir pada tanggal 24 April 2003 di Medan, anak ke-2 dari pasangan Husin Mujahit, S.Ag dan Ibu Sri Irma Susanti anak ke-2 dari 3 saudara. Tahun 2015 tamat SD Negeri 106865 Bandar Pamah. Selanjutnya masuk di Pondok Pesantren Nurul Iman Silau Dunia dan tamat pada Tahun 2018. Kemudian masuk di Madrasah Aliyah Negeri Serdang Bedagai dan tamat pada tahun 2021, kemudian ditahun yang sama melanjutkan studi Strata 1 (S1) di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU) Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) dan selesai menyelesaikan studi S1 Pada tahun 2025 dan menjadi mahasiswa Magister (S2) Manajemen Pendidikan di UINSU Medan. Merupakan mahasiswa aktif Prodi Manajemen Pendidikan Islam, selain aktif dalam dunia perkuliahan, beliau juga aktif dalam dunia organisasi baik organisasi intra maupun ekstra. Organisasi intra yang diikuti diantaranya adalah; Himpunan Mahasiswa Jurusan anggota bidang *Study Club Kaizen* periode 2023 s.d 2024, Senat Mahasiswa Fakultas anggota *Hukum Dan Perundangan* periode 2023 s.d 2024, dan saat ini menjadi Ketua Bidang *Study Club Kaizen* untuk periode 2024 s.d 2025, organisasi ekstra yang diikuti merupakan salah satu organisasi daerah yang ada di Serdang Bedagai yaitu; *PERMAIS* (Persatuan Mahasiswa Islam Serdang Bedagai), untuk periode 2023 s.d 2024. Beliau aktif dalam bidang kependidikan serta sosial keagamaan, selain menjadi mahasiswa aktif beliau juga mengajar sebagai guru honorer di SMP

IT Bina Insan Batang Kuis. Disamping sebagai mahasiswa beliau juga pernah menulis buku yang berjudul “*Kewirausahaan & Bussines Plan*” (2023), dan buku “*MANAJEMEN PENDIDIKAN: Teori dan Praktik dalam Sistem Pendidikan*”, memiliki hobi dalam menulis selain itu juga memiliki ketertarikan dalam bidang Penelitian Pendidikan beberapa karya tulis ilmiah (Artikel Jurnal) yang telah ditulis dan juga dapat diakses dalam *google scholar* [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=list\\_works&hl=id&hl=id&user=snACTZkAAAAJ](https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=id&hl=id&user=snACTZkAAAAJ) yang bergerak dalam bidang kependidikan.



# Menata Kepuasan Kerja Guru

Peran Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kompensasi

Buku ini mengangkat topik penting dalam dunia pendidikan, khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas kerja guru. Kepuasan kerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor materi seperti kompensasi, tetapi juga oleh faktor non-fisik, salah satunya adalah lingkungan kerja yang kondusif. Penelitian ini memberikan wawasan yang mendalam mengenai peran kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non-fisik, dan kompensasi dalam mencapai kepuasan kerja guru. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat tercipta sistem kerja yang lebih harmonis, efektif, dan berdampak positif terhadap mutu pendidikan di Indonesia.

Salah satu fokus utama dalam buku ini adalah penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan jenis ini diharapkan mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberi perhatian lebih kepada kesejahteraan para guru. Dengan gaya kepemimpinan yang mendorong pencapaian tujuan secara bersama-sama, pimpinan pendidikan diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan profesional dan pribadi para guru. Dalam hal ini, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru menjadi sangat krusial, sebab kepemimpinan yang positif akan meningkatkan kinerja serta motivasi guru di sekolah.

Selain itu, buku ini juga menggali pentingnya lingkungan kerja non-fisik. Lingkungan yang mendukung tidak hanya berkaitan dengan fasilitas fisik yang memadai, tetapi juga dengan suasana yang kondusif, keterbukaan dalam komunikasi, serta adanya rasa saling menghargai antara sesama rekan kerja. Faktor-faktor non-fisik ini memiliki pengaruh yang besar terhadap kenyamanan guru dalam menjalankan tugas sehari-hari, yang akhirnya berdampak pada kepuasan kerja mereka.