



Transformational versus Transactional Leadership: Manakah yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru?

Miyv Fayzhall¹, Masduki Asbari^{2*}, Agus Purwanto³, Francisca Sestri Goestjahjanti⁴,
Winanti⁵, Teguh Yuwono⁶, Fatrilia Rasyi Radita⁷, Nurasiah⁸, Yayah Yulia⁹, Yoyok Cahyono¹⁰,
Popong Suryani¹¹

^{1,4,6}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan

^{2,3}Universitas Pelita Harapan

^{2,5,7,8,9}STMIK Insan Pembangunan

³Universitas Bina Bangsa

¹⁰Universitas Pramita Indonesia

¹¹Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Putra Perdana Indonesia

*Corresponding author:kangmasduki.ssi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah (*transformational* atau *transactional*) terhadap kepuasan kerja guru sekolah swasta di Jabodetabek yang dimediasi oleh persepsi kerja guru. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner kuantitatif dengan pengambilan sampel acak sederhana melalui elektronik ke populasi guru di Jabodetabek. Hasil kuesioner yang dikembalikan dan valid adalah 277 sampel. Pemrosesan data menggunakan metode SEM dengan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi persepsi kerja guru. Sedangkan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi persepsi kerja guru. Penelitian baru ini mengusulkan sebuah model untuk membangun kepuasan kerja guru sekolah di Jabodetabek melalui peningkatan kemampuan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan persepsi kerja guru sebagai mediator. Implikasi penelitian dibahas dalam kaitannya dengan pengawas dan kepala sekolah, serta pembuat kebijakan di tingkat pemerintah. Penelitian ini dapat membuka jalan untuk meningkatkan kesiapan guru dalam menghadapi era pendidikan 4.0.

Kata kunci: Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, persepsi kerja.

PENDAHULUAN

Bagaimana para guru memahami kepala sekolah mereka? Apakah mereka menganggapnya sebagaipemimpin transformasional atau transaksional? Bagaimana hubungan kepuasan kerja dan kinerja guru? Sejumlah peneliti telah menyelidiki hubungan tersebut antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan dan kinerja guru (Asbari et al., 2020; Purwanto, Bernarto, et al., 2020; Purwanto, Wijayanti, et al., 2019). Namun, faktor penting yang kerap belum dimasukkandalam penyelidikan sebelumnya adalah persepsi kerja guru. Variabel ini mencakup sejumlah aspek yang berhubungan dengan konsep mengajar sebagai profesi, yakni prestise profesional, identifikasi profesional dan status sosial, rasa pemenuhan diri, ruang lingkup untuk diri sendiri, pengembangan diri, dan otonomi kerja. Tujuan daristudi saat ini adalah untuk menguji pengaruh dua faktor terhadap kepuasan gurudari pekerjaannya, yakni pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah (transformasional atau transaksional), persepsi kerja guru tentang pekerjaan profesional mereka serta kepuasan kerja mereka.

KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Selama dekade terakhir, sekolah telah melakukan perubahan mendasar dibidang-bidang seperti pengembangan kurikulum, peran siswa dan guru, dan belajar strategi. Perubahan-perubahan ini telah membawa perubahan dalam filosofi yang mendominasi bidang kepemimpinan pendidikan. Sebagaimana Leithwood (1992, 1994) menunjukkan bahwa bentuk kepemimpinan instruksional

sesuaidengan dunia pendidikan, baik di era 1980-an maupun 1990-an. Namun, perubahan yang dilakukan selama 1990-an tidak bisa diatasi dengan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional. Konsep kepemimpinan transformasional secara bertahap mulai menggeser konsep kepemimpinan instruksional, sebagai harapan dunia pendidikan terhadap kepala sekolah untuk menghadirkan tipe kepemimpinan visioner ke dalam organisasi. Sebuah mandate yang sulit dipenuhi oleh para pemimpin instruksional. Leithwood dan Jantzi (1990) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang berhasil dalam pekerjaan mereka telah menggunakan berbagai mekanisme untuk memotivasi dan mengaktifkan staf mereka guna membawa perubahan dalam budaya sekolah mereka. Merujuk pada kepemimpinan transformasional, Burns (1978) menggambarkan pengikut dan para pemimpin mereka saling menginspirasi untuk mencapai “tingkat moralitas yang lebih tinggi serta memberi motivasi keadilan dan kesetaraan. Sedangkan tipe kepemimpinan transaksional mengacu pada hubungan pertukaran antara para pemimpin dan pengikut mereka. Masing-masing “melakukan transaksi” karena harapan untuk memenuhi kepentingan masing-masing dan hal ini adalah cara pemimpin mempertahankan kinerja dengan memuaskan kebutuhan pengikut. (Asbari et al., 2020; Purwanto, Asbari, et al., 2019) mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional itu mengikat pemimpin dan pengikut dalam proses kolaboratif dan dengan demikian berkontribusi pada kinerja seluruh organisasi. Sementara itu, kepemimpinan transaksional, tidak mengikat para pemimpin dan pengikut di jalan kolaborasi apa pun. Oleh karena itu, kepemimpinan tipe ini menghasilkan sebuah lingkungan organisasi yang rutin, tidak kreatif tetapi stabil. Berbeda dengan kepemimpinan

transfasional yang syarat dengan sikap responsif dan lingkungan inovatif. Persepsi gaya kepemimpinan ini mengandung penilaian bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan lebih menguntungkan daripada kepemimpinan transaksional.

Dalam memvalidasi konsep kepemimpinan Burns, Bass (1985) mengembangkan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Dengan melakukan analisis faktor, Bass mampu mengidentifikasi tiga subfaktor transformasional kepemimpinan yang diberi label karisma, *personal consideration*, dan stimulasi intelektual. Bass juga mengidentifikasi dua subfaktor dari kepemimpinan transaksional yang dilabeli *contingent reward* dan *management by exception*. Berdasarkan Bass, karisma adalah kemampuan individu untuk membangkitkan pengikut dan membawanya mengikuti visi dan misi pemimpin. *Personal consideration* adalah kemampuan pemimpin memberi perhatian pribadi kepada para pengikut, sedangkan stimulasi intelektual adalah kemampuan pemimpin untuk memotivasi para pengikut untuk berpikir inovatif dan solusi yang tidak biasa atas beragam masalah yang dihadapi. Belakangan, Bass dan Avolio (1990) menambahkan faktor lain, yakni inspirasi untuk menggambarkan kepemimpinan transformasional. Walaupun demikian, kemampuan untuk menginspirasi dianggap terkait erat dengan karisma dan karenanya sering dianggap sebagai konstituen yang sama. Leithwood dan Jantzi (2000) mengidentifikasi enam karakteristik utama pemimpin pendidikan yang transformasional, yakni membangun visi dan tujuan sekolah, memberikan stimulasi intelektual, *offering individualized support, symbolizing professional practices and values*, menunjukkan ekspektasi kinerja tinggi, dan mengembangkan struktur untuk dipupuk partisipasi dalam keputusan sekolah. *Contingent reward*, satu subfaktor dari

kepemimpinan transaksional, berkaitan dengan situasi di mana pemimpin memberi penghargaan pengikut karena menyelesaikan tugas yang disepakati. *Management by exception* adalah subfaktor lain yang menggambarkan kepemimpinan transaksional, berkaitan dengan situasi di mana pemimpin hanya merespons dalam kasus ketika ada masalah. Kemudian, Faktor ini seperti yang dikandung dalam dua bentuk: pasif dan aktif (Bass & Avolio, 1990). Subfaktor ini, *management by exception*, tampaknya negatif sebagai atribut kepemimpinan (Geijsel, Sleegers, & Berg, 1999; Silins, 1994). Sehubungan dengan pengaturan pendidikan, kepemimpinan transaksional telah digambarkan memiliki empat dimensi yakni *staffing, instructional support, monitoring school activities, and community focus* (Leithwood & Jantzi, 2000).

Kepuasan Kerja Guru

Misi pendidikan tampaknya tergantung pada cara guru merasakan tentang pekerjaan mereka dan bagaimana mereka puas dengan itu. Karena itu, tidak mengherankan bahwa para peneliti menyarankan bahwa sekolah harus lebih memperhatikan peningkatan kepuasan kerja guru (Heller, Clay, & Perkins, 1993). Sebagian besar penelitian tentang kepuasan kerja guru berakar pada penelitian awal dari Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959) yang mengidentifikasi *motivation factors* dan *hygiene factor*. Teori Dua Faktor-nya Herzberg mengidentifikasikan bahwa *motivation factors* adalah menyangkut kebutuhan psikologis. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, Kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi. *Motivation factors* ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Faktor

ini dinamakan *satisfiers* yang meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang. Sementara itu, *hygiene factor* atau *maintenance factor* adalah faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor ini berkaitan dengan hal-hal ekstrinsik pekerjaan, seperti kondisi kerja, pengawasan, kebijakan kerja, gaji, dan hubungan interpersonal (Dinham & Scott, 1998).

Literatur yang luas mendukung klaim bahwa kepuasan kerja positif terkait dengan pengambilan keputusan partisipatif dan kepemimpinan transformasional (Maeroff, 1988; Rossmiller, 1992). Secara keseluruhan, guru melaporkan kepuasan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka ketika mereka menganggap kepala sekolah mereka sebagai seseorang yang berbagi informasi dengan orang lain, mendelegasikan wewenang, dan menjaga komunikasi terbuka dengan para guru. (Imper et al., 1990; Rice & Schneider, 1994). Kepuasan mengajar guru juga dikaitkan dengan otonomi yang lebih tinggi di tempat kerja (Hall, Pearson, & Carroll, 1992; Poulin & Walter, 1992) dan dengan aspek-aspek lain yang terkait dengan profesi guru. Goodlad (1984) menemukan bahwa guru yang melaporkan bahwa mereka memilih pekerjaan karena nilai-nilai profesional yang melekat menyatakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dan komitmen yang lebih besar daripada rekan-rekan mereka yang pergi mengajar karena alasan ekonomi. Hall et al (1992) mengungkapkan bahwa guru yang berencana untuk meninggalkan profesi menyatakan lebih sedikit kepuasan kerja dan lebih banyak sikap negatif terhadap

pengajaran sebagai kariernya. Kepuasan kerja guru juga terkait dengan retensi guru melalui berbagai aspek seperti kepuasan dengan kepemimpinan kepala sekolah (Betancourt-Smith, Inman, & Marlow, 1994) dan kepuasan secara umum (Zigarelli, 1996). Reyes and Shin (1995) menemukan bahwa kepuasan kerja guru adalah penentu komitmen gurudan bahwa itu harus ada sebelum individu memberikankomitmen organisasi. Guru memperoleh kepuasan kerja dari hubungan mereka dengan siswa saat inidan siswa sebelumnya, hubungan guru dengan orang tua dan koleganya (Dinham, 1995). Dinham (1995) juga menemukan bahwa hubungan interpersonal adalah di antara sumber utama kepuasan guru, sedangkan sumber ketidakpuasan kerja guru terkait dengan faktor struktural dan administrasi. Indikasi lain untuk pentingnya hubungan guru-siswa ditemukan dalam penelitian Gay (1995), yang mengungkapkan bahwa guru yang paling efektif sangat menekankan hubungan siswa-guru. Seperti yang Shann (1998) simpulkan bahwa hubungan guru-murid adalah yang paling penting dan melaporkan adanya hubungan lebih puas dengan aspek pekerjaan mereka daripada yang lain. Mengetahui siswa mereka meraih pencapaian prestasi dan menyaksikan mereka belajar dari pengalaman mereka, di samping menggunakan keterampilan yang telah mereka peroleh, adalah sumber utama untuk kepuasan kerjadi antara para guru. Prestasi siswa diidentifikasi sebagai sumber kepuasan guru yang sangat penting, demikian temuan yang menarik dari penelitian (Dinham, 1995).

Persepsi Pekerjaan Guru

Istilah persepsi pekerjaan guru mengacu terutama pada dimensi intrinsik dan ekstrinsik dari pekerjaan guru. Sifat intrinsik berhubungan dengan aspek

pengajaran seperti otonomi di tempat kerja (Pearson, 1995), kebanggaan profesional dan status, pengembangan pribadi, dan harga diri. Sifat ekstrinsik mengacu pada aspek fisik tempat bekerja dan manfaatnya (misal: gaji). Jelas, kedua jenis aspek tersebut berkaitan dengan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan mengajar sebagai profesi. Sehubungan dengan kepuasan kerja guru, dihipotesiskan bahwa deskripsi pekerjaan guru adalah sebagai profesi yang memberikan status tinggi, peluang promosi individu yang baik, kemungkinan untuk pengembangan diri, dan pertumbuhan pribadi (antara lain) akan secara positif mempengaruhi tindakan kepuasan kerja mereka. Sergiovanni (1967) juga, dalam mencoba menguji Teori Dua Faktor Herzberg dan mengkonfirmasi temuan Herzberg et al. (1959). Sergiovanni menemukan bahwa *satisfiers* bertanggung jawab atas pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab dan *dissatisfiers* termasuk hubungan interpersonal dengan teman sebaya dan bawahan, pengawasan (teknis), dan kebijakan sekolah. Dalam sebuah studi yang meneliti efek dari perilaku pemimpin, ditemukan bahwa status pekerjaan adalah faktor penting dalam memprediksi kepuasan (House, Filley, & Kerr, 1971). Pengaruh persepsi otonomi guru di kelas juga diperiksa dan ditemukan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja (Kreis & Brockoff, 1986). Pemberdayaan guru adalah aspek lain dari persepsi guru tentang pekerjaan mereka. Ini mengacu pada pertumbuhan profesional, otonomi, efikasi diri, dampak (persepsi guru tentang kemampuan mereka untuk mempengaruhi kinerja sekolah), penghargaan profesional, dan keterlibatan dalam keputusan itu secara langsung mempengaruhi pekerjaan mereka (Sheppard, 1996). Sheppard (1996) menemukan hubungan positif antara perilaku kepemimpinan instruksional kepala sekolah,

kualitas pengajaran, pembelajaran dan keterlibatan profesional. Keterlibatan profesional di sini didefinisikan sebagai sejauh mana guru merasa terlibat tentang pekerjaan mereka, ingin belajar satu sama lain, dan berkomitmen untuk pengembangan profesional. Dinham dan Scott (1998) menemukan bahwa guru paling puas dengan hal-hal intrinsik dari pekerjaan mereka, seperti pertumbuhan diri, penguasaan keterampilan profesional, dan lingkungan yang mendukung. Temuan ini menyiratkan bahwa para guru sangat menghargai aspek profesional dari pekerjaan mereka.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu di atas, model penelitiannya sebagaimana pada Gambar 1. Sedangkan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H1: Transformational leadership berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru

H2: Transactional leadership berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru

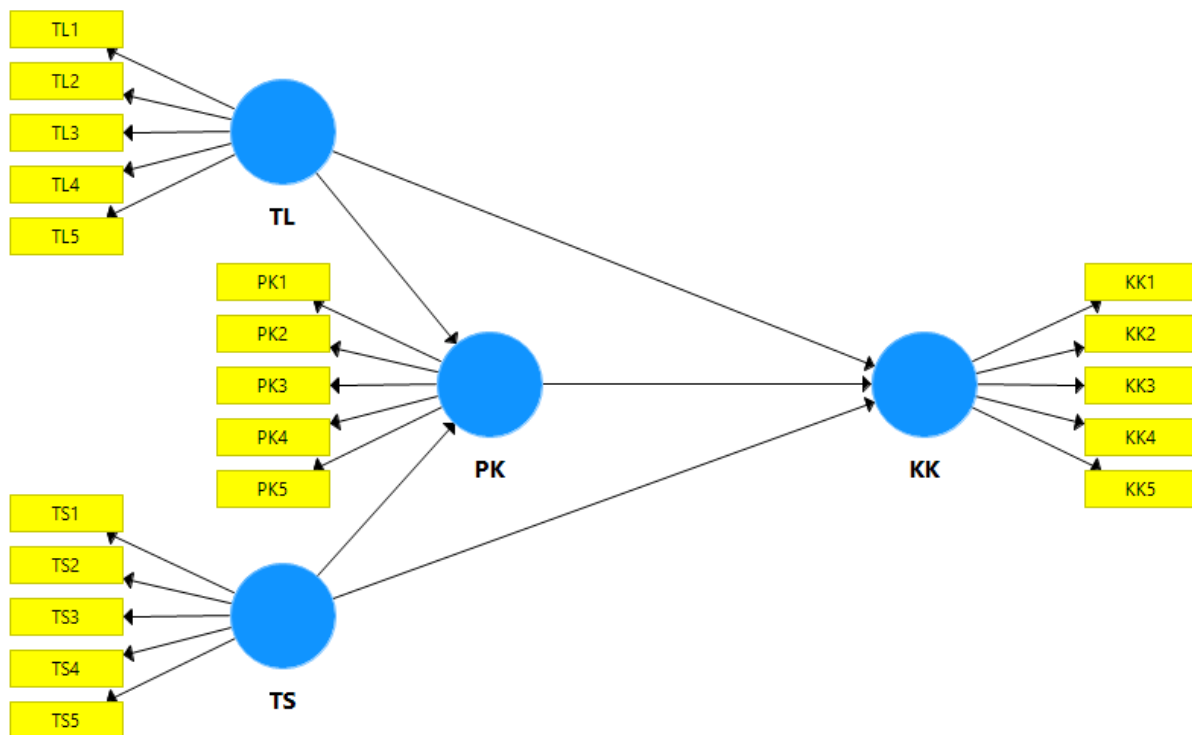
H3: Transformational leadership berpengaruh signifikan terhadap persepsi kerja guru

H4: Transactional leadership berpengaruh signifikan terhadap persepsi kerja guru

H5: Persepsi kerja guru berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru

H6: Transformational leadership berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru melalui mediasi persepsi kerja guru

H7: Transactional leadership berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru melalui mediasi persepsi kerja guru



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Dilakukan pengumpulan data dengan mengedarkan angket kepada seluruh guru lembaga pendidikan sekolah. Instrumen yang digunakan untuk mengukur seluruh variabel penelitian ini diadaptasi dari (Bogler, 2001), dengan masing-masing variabel sebanyak 5 item. Angket didesain tertutup kecuali untuk pertanyaan/pernyataan mengenai identitas responden yang berupa angket semi terbuka. Tiap item pertanyaan/pernyataan tertutup diberikan lima opsi jawaban, yaitu: sangat setuju (SS) skor 5, setuju (S) skor 4, kurang setuju (KS) skor 3, tidak

setuju (TS) skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) skor 1. Metode untuk mengolah data adalah dengan PLS dan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0 sebagai toolnya.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah guru sekolah swasta di Jabodetabek yang jumlahnya belum teridentifikasi secara pasti. Kuesioner disebar secara elektronik dengan teknik simple random sampling. Hasil kuesioner yang kembali sebanyak 283 dan yang valid adalah 277 sampel. Jadi 98,96% yang valid dari jumlah kuesioner yang terkumpul

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Sampel

Tabel 1. Informasi deskriptif sampel

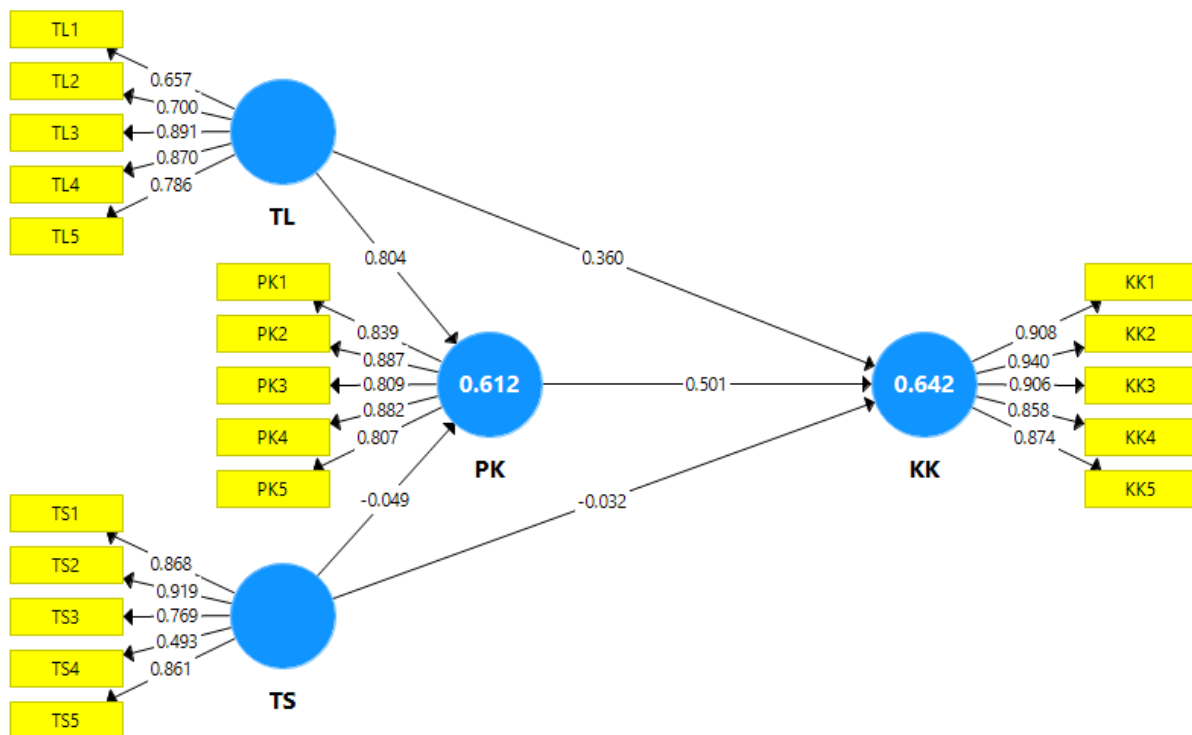
Kriteria		Jumlah	%
Usia (per Desember 2019)	< 30 tahun	59	21.41%
	30 - 40 tahun	157	56.60%
	> 40 tahun	61	21.99%
Status guru	Public (ASN)	64	23.07%
	Private (Swasta)	213	76.93%
Masa kerja sebagai guru	< 5 tahun	118	42.66%
	5-10 tahun	107	38.52%
	> 10 tahun	52	18.82%
Ijazah tertinggi	< S1	17	5.99%
	≥ S1	260	94.01%

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan uji reliabilitas.

Pengujian Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Hair et al, 2010; Ghozali, 2014). Pada penelitian ini batas minimal besarnya *loading factor* yang diterima adalah 0.5, dengan syarat nilai AVE setiap konstruk > 0.5 (Ghozali, 2014).



Gambar 2. Estimasi model valid

Berdasarkan hasil estimasi model PLS pada gambar di atas, seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0.5 sehingga model telah memenuhi syarat validitas konvergen. Selain dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator, validitas konvergen juga dinilai dari nilai AVE setiap konstruk. Nilai AVE setiap konstruk penelitian ini sudah di atas 0.5.

Jadi validitas konvergen dari model penelitian ini sudah memenuhi syarat. Nilai *loadings*, *cronbach's alpha*, *composite reliability* dan AVE setiap konstruk selengkapannya dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Items Loadings, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)

Variables	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Kepemimpinan Transformasional (TL)	TL1	0.657	0.847	0.889	0.618
	TL2	0.700			
	TL3	0.891			
	TL4	0.870			
	TL5	0.786			
Kepemimpinan Transaksional (TS)	TS1	0.868	0.897	0.893	0.635
	TS2	0.919			
	TS3	0.769			
	TS4	0.493			

	TS5	0.861			
Persepsi Kerja (PK)	PK1	0.839	0.900	0.926	0.715
	PK2	0.887			
	PK3	0.809			
	PK4	0.882			
	PK5	0.807			
Kepuasan Kerja (KK)	KK1	0.908	0.939	0.954	0.806
	KK2	0.940			
	KK3	0.906			
	KK4	0.858			
	KK5	0.874			

Pengujian Validitas Deskriminan

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Ghozali, 2014). Hasil pengujian *discriminant validity* dengan menggunakan nilai kuadrat AVE, yakni dengan melihat Fornell-Larcker Criterion Value diperoleh sebagai berikut:

Tabel 3. Item Loading and Cross-Loading

	KK	PK	TL	TS
KK1	0.908	0.713	0.646	0.257
KK2	0.940	0.432	0.443	0.390
KK3	0.906	0.604	0.546	0.501
KK4	0.858	0.756	0.298	0.243
KK5	0.874	0.783	0.353	0.314
PK1	0.390	0.839	0.334	0.257
PK2	0.337	0.887	0.181	0.099
PK3	0.403	0.809	0.336	0.305
PK4	0.652	0.882	0.526	0.493
PK5	0.491	0.807	0.798	0.503
TL1	0.359	0.411	0.657	0.273
TL2	0.488	0.422	0.700	0.473
TL3	0.476	0.427	0.891	0.461
TL4	0.478	0.405	0.970	0.484
TL5	0.427	0.365	0.786	0.452
TS1	0.420	0.349	0.494	0.868

TS2	0.464	0.363	0.520	0.919
TS3	0.391	0.320	0.481	0.769
TS4	-0.149	-0.138	0.084	0.493
TS5	0.490	0.418	0.486	0.861

Tabel 4. Discriminant Validity

Variables	KK	PK	TL	TS
KK	0.898			
PK	0.772	0.845		
TL	0.736	0.781	0.786	
TS	0.303	0.330	0.471	0.797

Hasil uji validitas deskriminan pada tabel 3 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker) sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan.

Pengujian Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0.7. (Ghozali, 2014). Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.7 (> 0.7). Kesimpulannya, seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai uji inner model. Uji ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* dan *transactional leadership* terhadap persepsi kerja guru dan kepuasan kerja guru dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 5. Nilai *R Square*

	R Square	R Square Adjusted
KK	0.642	0.638
PK	0.612	0.609

Tabel 6. Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	TL ->KK	0.360	0.068	5.288	0.000	Supported
H2	TS ->KK	-0.032	0.038	0.840	0.402	Not Supported
H3	TL ->PK	0.804	0.035	23.115	0.000	Supported
H4	TS ->PK	-0.049	0.050	0.975	0.330	Not Supported
H5	PK ->KK	0.501	0.063	7.887	0.000	Supported
H6	TL ->PK ->KK	0.403	0.058	6.992	0.000	Supported
H7	TS ->PK ->KK	-0.025	0.025	0.971	0.332	Not Supported

Berdasarkan Tabel 5 di atas, nilai *R Square* PK sebesar 0.612 yang berarti bahwa variabel persepsi kerja (PK) mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai *R Square* KK sebesar 0.642 yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja guru (KK) mampu dijelaskan variabel kepemimpinan transformasional (TL), kepemimpinan transaksional (TS) dan persepsi kerja (PK) sebesar 64.2%, sedangkan sisanya sebesar 35.8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan Tabel 6 menampilkan *T* mediasi persepsi kerja guru. Jadi H2, H4, dan H7 ditolak.

Pembahasan

Temuan paling menarik dari penelitian ini adalah efek persepsi guru terhadap kepuasan pekerjaan mereka. Mereka memiliki persepsi prestise pekerjaan, harga diri, otonomi di tempat kerja, dan

transformasional (TL) dan kepemimpinan transaksional (TS) sebesar 61.2%, sedangkan sisanya sebesar 38.8%

Statistics dan *P-Values* yang menunjukkan pengaruh antar variable penelitian yang telah disebutkan. Ringkasnya, *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui media persepsi kerja. Jadi H1, H3, H5 dan H6 diterima. Sedangkan *transactional leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru, baik secara langsung maupun melalui pengembangan diri profesional berkontribusi paling besar terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang mengungkapkan hubungan positif yang signifikan antara aspek pekerjaan mengajar dan kepuasan kerja (Asbari, Bernarto, et al., 2020; Purwanto, Mayesti Wijayanti, et al., 2019). Variabel ini berfungsi sebagai variabel perantara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan guru. Dalam

penelitian ini, guru melaporkan merasa sangat puas ketika pekerjaan mereka memberi mereka "rasa harga diri, "memberi mereka" peluang untuk pengembangan diri, "memberi mereka "perasaan sukses," dan memungkinkan mereka "untuk berpartisipasi dalam menentukan praktik KBM di sekolah. " Ekspresi perasaan semacam itu tentang dukungan kerja mereka teori kepuasan kerja guru, seperti teori dua faktor itu berasal dari karya Herzberg et al. (1959). Para peneliti ini berpendapat bahwa motivator, yang merujuk pada aspek intrinsik pengajaran seperti guru 'pertumbuhan diri, pengembangan pribadi, dan pengakuan, cenderung mempromosikan pekerjaan kepuasan. Faktor kebersihan, yang berhubungan dengan aspek eksternal dari pekerjaan tersebut sebagai kondisi kerja yang buruk, cenderung menyebabkan ketidakpuasan guru (Asbari, Nurhayati, et al., 2020; Bernarto et al., 2020; Hyun et al., 2020; Purwanto, Mayesti Wijayanti, et al., 2019; Purwanto, Putri, et al., 2020). Studi selanjutnya harus menyelidiki konsep kepuasan kerja guru dengan membedakan konstituennya, sebagai telah dilakukan dalam banyak penelitian. Dalam studi saat ini, kepuasan kerja secara keseluruhan, memasukkan aspek pemenuhan diri dengan kedua aspek internal dan fisik pekerjaan, diperiksa. Lebih lanjut penelitian harus dilakukan untuk memperjelas konsep kepuasan kerja karena seperti yang dilaporkan oleh (Hyun et al., 2020), ada heterogenitas antara guru dengan hubungan dengan apa yang mereka anggap memuaskan dan / atau memuaskan.

KESIMPULAN

Implikasi dan kesimpulan dari temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan di tempat lain, seperti penelitian (Fayzhall et al., 2020; Asbari et al., 2020; Purwanto, Asbari, et al., 2020; Purwanto, Bernarto, et

al., 2020; Purwanto, Wijayanti, et al., 2019) yang menunjukkan bahwa guru lebih suka bekerja dengan kepala sekolah yang menunjukkan tipe perilaku transformasional daripada transaksional. (Namun, temuan ini seharusnya tidak mengejutkan karena para pelaku yang bertindak sebagai pemimpin transformasional tampaknya memaksimalkan otonomi yang sudah lama memilikinya. Mengingat bahwa tantangan untuk pendidikan lebih di bidang bagaimana para guru dapat mengoordinasikan pekerjaan mereka dengan lebih baik daripada bagaimana mereka dapat memaksimalkan otonomi mereka. Temuan mengenai preferensi guru untuk kepala sekolah transformasional tampaknya memperkuat struktur dan fungsi organisasi. Penelitian ini mengajak dunia pendidikan memperhatikan ranah batin para guru. Ini menyarankan agar meningkatkan tingkat kepuasan guru di tempat kerja, manajemen sekolah perlu memperhatikan faktor-faktor yang berhubungan dengan semua aspek belajar-mengajar, terutama yang berjudul "profesional," sebagaimana mereka merujuk pada karakteristik pengajaran sebagai panggilan. Persepsi kerja guru dari pengumpulan data sangat signifikan dalam mempengaruhi kepuasan mereka. Implikasi ini harus diakui oleh para pembuat keputusan di tingkat atas, seperti pejabat pemerintah, dan di tingkat yang lebih lokal, oleh pengawas dan kepala sekolah. Semakin banyak guru memandang pekerjaan mengajar mereka sebagai profesi dan pusat kehidupan mereka, semakin mereka akan puas dengannya. Apalagi untuk meningkatkan perasaan umum semua guru, kepala sekolah perlu lebih menyadari betapa kuatnya peran dan perilaku mereka mempengaruhi persepsi guru tentang manajemen dan kepuasan kerja mereka. Melalui kepemimpinan transformasional dan perilaku partisipatif, kepala sekolah bisa mengembangkan dan menumbuhkan perasaan dan sikap positif guru tentang

pekerjaan mulia mereka. Memahami bahwa mengajar sebagai pekerjaan yang memberi rasa harga diri dan prestise profesional akan membuat para guru menganggapnya sebagai pusat untuk kehidupan mereka dan dengan demikian akan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kepuasan guru dari pekerjaan sangat penting untuk bagusnya hubungan antaraguru dan siswa, karena guru yang puas akan lebih antusias menginvestasikan waktu dan energi dalam mengajar siswa mereka. Karenanya, penelitian ini mungkin memberikan langkah pertama dalam garis penelitian yang menghubungkan kepala sekolah dengan guru dan dengan siswa. Penelitian lanjutan tentang hal ini dapat dicapai melalui pengumpulan data dari kepala sekolah tentang gaya kepemimpinan mereka, pendekatan pengambilan keputusan, demografi dan bagaimana variabel-variabel ini mempengaruhi pandangan guru tentang kepuasan kerja dan pada akhirnya berdampak positif pada kompetensi para siswa dan kinerja pembelajaran mereka.

REFERENCES

- Asbari, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Dosen. *Journal of Communication Education*. 13(2): 172-186. <http://jurnal.ipem.ac.id/index.php/joc-e-ip/article/view/187>.
- Asbari, M., Bernarto, I., Pramono, R., Purwanto, A., Hidayat, D., Sopa, A., Alamsyah, V. U., Senjaya, P., Fayzhall, M., & Mustofa. (2020). The effect of work-family conflict on job satisfaction and performance: A study of Indonesian female employees. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 6724–6748.
- Asbari, M., Hyun, C.C., Wijayanti, L.M., Winanti, W., Fayzhall, M., Putra, F., and Pramono, R. (2020). Hard Skills dan Soft Skills: Apa Membangun Inovasi Guru Sekolah Islam? *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 143-172. doi:<http://dx.doi.org/10.32478/evaluasi.v4i1.362>.
- Asbari, M., Nurhayati, W. and Purwanto, A. (2019). Pengaruh Parenting style dan Personality Genetic Terhadap Pengembangan Karakter Anak di Paud Islamic School. *JURNAL AUDI: Jurnal Ilmiah Kajian Ilmu Anak dan Media Informasi PAUD*. 4(2): 148-163. Doi: <http://dx.doi.org/10.33061/jai.v4i2.3344>. Link:
- Asbari, M., Nurhayati, W., Purwanto, A., & Putra, F. (2020). Pengaruh Genetic Personality dan Authoritative Parenting Style Terhadap Pendidikan Karakter di Aya Sophia Islamic School. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 4(1), 142–155.
- Asbari, M., Nurhayati, W., Purwanto, A., and Putra, F. (2020). Pengaruh Genetic Personality dan Authoritative Parenting Style terhadap Pendidikan Karakter di Aya Sophia Islamic School. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*. 4(1): 142-155. Doi: <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.341>.
- Asbari, M., Pramono, R., Kotamena, F., Liem, J., Sihite, O., Alamsyah, V., Imelda, D., Setiawan, S., and Purwanto, A. (2020). Studi Fenomenologi Work-Family Conflict dalam Kehidupan Guru Honorer Wanita. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*. 4(1): 180-201. Doi: <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.347>.
- Asbari, M., Pramono, R., Kotamena, F., Sihite, O., Liem, J., Imelda, D.,

- Alamsyah, V., Imelda, D., Setiawan, S., & Purwanto, A. (2020). Bekerja Sambil Kuliah dalam Perspektif Self Management : Studi Etnografi pada karyawan Etnis Jawa di Kota Seribu Industri Tangerang. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 4(1), 253-263. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.363>.
- Asbari, M., Purwanto, A., Wijayanti, L.M., Hyun, C.C., Kusumaningsih, S.W., Yanthy, E., Putra, F., Winanti, Imelda, D., Pramono, R. and Bernarto, I. (2020). Pengaruh Hard Skills, Soft Skills dan Mediasi Budaya Sekolah Terhadap Kapabilitas Inovasi Guru di Jawa Barat: Studi Fenomenologi Esensi Pengalaman Peserta Didik. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*. 6(1): <https://doi.org/10.33394/jk.v6i1.2320>
- Asbari, M., Santoso, P., and Purwanto, A. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Produktivitas Universitas Muhammadiyah Pontianak*. 7(1 2020): 62-69. Doi: 10.29406/jpr.v7i1.1797.
- Asbari, M., Santoso, P., and Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Industri 4.0. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*. 8(1): 7-15. Doi: <https://doi.org/10.33884/jimupb.v8i1.1562>.
- Asbari, M., Santoso, P.B. and Purwanto, A. (2019). Influence of Leadership, Motivation, Competence, Commitment and Culture on ISO 9001:2015 Performance in Packaging Industry. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*. 6(12): 577-582. DOI: <http://doi.org/10.36347/sjebm.2019.v06i12.005>.
- Asbari, M., Wijayanti, L.M, Hyun, C.C., Purwanto, A. and Santoso, P.B. (2020). Effect of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability. *Dinamika Pendidikan*. 14(2): 47-59. Doi: <https://doi.org/10.15294/dp.v14i2.22732>.
- Asbari, M., Wijayanti, L.M., Hyun, C.C., Imelda, D., Yanthy, E., and Purwanto, A. (2020). Hard Skills Atau Soft Skills: Manakah Yang Lebih Penting Bagi Inovasi Guru. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*.4(1): 1-20. Doi: <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.333>.
- Asbari, M., Wijayanti, L.M., Hyun, C.C., Purwanto, A., Santoso, P.B., Bernarto, I., Pramono, R., and Fayzhall, M. (2020). The Role of Knowledge Transfer and Organizational Learning to Build Innovation Capability: Evidence from Indonesian Automotive Industry. *International Journal of Control and Automation*. 13(1): 19-322. Link: <http://sersec.org/journals/index.php/IJCA/article/view/5732>
- Asbari. M., Nurhayati. W. and Purwanto, A. (2020). The effect of parenting style and genetic personality on children character development. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*. 23(2). DOI: <https://dx.doi.org/10.21831/pep.v23i2.28151>.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NewYork: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal*

- of *European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495–5503.
- Betancourt-Smith, M., Inman, D., & Marlow, L. (1994, November). *Professional attrition: An examination of minority and nonminority teachers at-risk*. Paper presented at the annual meeting of the Mid-South Educational Research Association, Nashville, TN.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–683.
<https://doi.org/10.1177/00131610121969460>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Chapman, D.W., & Lowther, M. A. (1982). Teachers' satisfaction with teaching. *Journal of Educational Research*, 75, 241-247.
- Chin, WW. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. Modern Methods for Business Research, In: G. A. Marcoulides, Ed., Lawrence Erlbaum Associates Publisher, New Jersey, pp. 295-336.
- Dinham, S. (1995). Time to focus on teacher satisfaction. *Unicorn*, 21(3), 64-75.
- Dinham, S., & Scott, C. (1998). A three domain model of teacher and school executive career satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 362-378.
- Evans, L. (1997). Addressing problems of conceptualization and construct validity in researching teachers' job satisfaction. *Educational Research*, 39(3), 319-331.
- Evans, T. J. (1996). *Elementary teachers' and principals' perceptions of principal leadership style and school social organization*. Unpublished doctoral dissertation, Western Michigan University, Kalamazoo.
- Fayzhall, M., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Hutagalung, D., Maesaroh, S., Chidir, G., Sestri Goestjahjanti, F., & Andriyani, Y. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kapabilitas Inovasi Guru Dalam Perspektif Organizational Learning. *Eduslpsycon*, 2(1).
- Friedman, I. (1985). *Decision-making style of school principal. A questionnaire*. Jerusalem: Institute of Henrieta Sald.
- Gay, G. (1995). Modeling and mentoring in urban teacher preparation. *Education and Urban Society*, 28(1), 103-118.
- Geijsel, F., Slegers, P., & Berg, R. van den. (1999). Transformational leadership and the implementation of large-scale innovation programs. *Journal of Educational Administration*, 37(4), 309-328.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*, Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goodlad, J. I. (1984). *A place called school. Prospects for the future*. New York: McGraw-Hill.
- Graham, M.W., & Messner, P. E. (1998). Principals and job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 12(5), 196-202.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J.; and Anderson, R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hall, B. W., Pearson L. C., & Carroll, D. (1992). Teachers' long-range teaching plans: A discriminant analysis. *Journal of Educational Research*, 85(4), 221-225.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: Macmillan.
- Heller, H.W., Clay, R., & Perkins, C. (1993). The relationship between teacher job satisfaction and principal leadership style. *Journal of School Leadership*, 3(1), 74-86.
- Heller, H.W., Rex, J. C., & Cline, M. P. (1992). Factors related to teacher job satisfaction and dissatisfaction. *ERS Spectrum*, 10(1), 20-24.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John
- Hipp, K. A. (1997, April). *Documenting the effects of transformational leadership behavior on teacher efficacy*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago.
- Hipp, K. A., & Bredeson, P.V. (1995). Exploring connections between teacher efficacy and principal's behavior. *Journal of School Leadership*, 5(2), 136-150.
- House, R. J., Filley, A. C., & Kerr, S. (1971). Relation of leader consideration and initiating structure to R and D subordinates' satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 19-30.
- Hyun, C. C., Wijayanti, L. M., Asbari, M., Purwanto, A., Santoso, P. B., Igak, W., Bernarto, I., & Pramono, R. (2020). Implementation of contextual teaching and learning (CTL) to improve the concept and practice of love for faith-learning integration. *International Journal of Control and Automation*, 13(1), 365-383.
- Hyun, C.C., Wijayanti, L.M., Asbari, M., Purwanto, A., Santoso, P.B., Wardani, I.G.K., Bernarto, I., and Pramono, R. (2020). Implementation of Contextual Teaching and Learning (CTL) to Improve the Concept and Practice of Love for Faith-Learning Integration. *International Journal of Control and Automation*. 13(1): 365-383. Link: <http://sersec.org/journals/index.php/IJCA/article/view/5737>
- Imper, M., Neidt, W. A., & Reyes, P. (1990). Factors contributing to teacher satisfaction with participative decision making. *Journal of Research and Development in Education*, 23(4), 216-225.
- Ingram, P. D. (1997). Leadership behaviours of principals in inclusive educational settings. *Journal of Educational Administration*, 35(5), 411-427.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1981). *Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and least squared methods* (Research Report 81-8). Uppsala, Sweden: University of Uppsala.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software.
- Kagen, J. (1983). Work in the 1980's and 1990's. *Working Woman*, 4, 18-19.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V., & King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*, 85(5), 303-311.

- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Kottkamp, R. B., Mulhern, J. A., & Hoy, K. (1987). Secondary school climate: A revision of the OCDQ. *Educational Administration Quarterly*, 23(3), 31-48.
- Kreis, K., & Brockoff, D. Y. (1986). Autonomy: A component of teacher job satisfaction. *Education*, 107(1), 110-115.
- Kremer-Hayon, L., & Goldstein, Z. (1990). The inner world of Israeli secondary school teachers: Work centrality, job satisfaction and stress. *Comparative Education*, 26(2-3), 285-298.
- Leithwood, K. A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-13.
- Leithwood, K. A. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(4), 249-280.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Loehlin, J. C. (1992). *Latent variable models* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Maeroff, G. (1988). *The empowerment of teachers*. New York: Teachers College Press.
- Mazur, P. J., & Lynch, M. D. (1989). Differential impact of administrative, organizational, and personality factors on teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, 5(4), 337-353.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Pearson, L. C. (1995). The prediction of teacher autonomy from a set of work-related and attitudinal variables. *Journal of Research and Development in Education*, 28(2), 79-85.
- Plihal, J. (1982, April). *Types of intrinsic rewards of teaching and their relation to teacher characteristics and variables in the work setting*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New York.
- Poulin, J. E., & Walter, C. A. (1992). Retention plans and job satisfaction of gerontological social workers. *Journal of Gerontological Social Work*, 19(1), 99-114.
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., Ramdan, M., and Setiawan, S. T. (2020). Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*. 9(1): 19-27. <https://doi.org/10.33221/jikm.v9i01.473>.
- Purwanto, A., Asbari, M., & Hadi, A. H. (2020). Gaya Kepemimpinan Perguruan Tinggi Kesehatan: Authentic, Transformational, Authoritarian atau Transactional. *SURYA MEDIKA JURNAL ILMIAH ILMU KEPERAWATAN DAN ILMU KESEHATAN MASYARAKAT*, 15(1),

- 8–18.
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Influence of Transformational and Transactional Leadership Style toward Food Safety Management System ISO 22000:2018 Performance of Food Industry in Pati Central Java. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 7(2), 180. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i2.1213>
- Purwanto, A., Asbari, M., and Santoso, P.B. (2019). Does Culture, Motivation, Competence, Leadership, Commitment Influence Quality Performance? *Jurnal Inovasi Bisnis*. 6(2): 201-205. DOI: <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i2.1210>.
- Purwanto, A., Asbari, M., and Santoso, P.B. (2019). Influence of Transformational and Transactional Leadership Style toward Food Safety Management System ISO 22000:2018 Performance of Food Industry in Pati Central Java. *Jurnal Inovasi Bisnis*. 6(2): 180-185. DOI: <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i2.1213>.
- Purwanto, A., Asbari, M., and Santoso, P.B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Kerja Sistem Manajemen Integrasi ISO 9001, ISO 14000 dan ISO 45001 Pada Industri Otomotif. *Jurnal Produktivitas Universitas Muhammadiyah Pontianak*. 6(2): 158-166. Doi: <http://dx.doi.org/10.29406/jpr.v6i2.1798>.
- Purwanto, A., Asbari, M., and Santoso, P.B. (2020). Effect of Integrated Management System of ISO 9001:2015 and ISO 22000:2018 Implementation to Packaging Industries Quality Performance at Banten Indonesia. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*. 4(1): 17-31. Doi: <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss1.pp17-31>.
- Purwanto, A., Asbari, M., Santoso, P.B., Wijayanti, L.M., Hyun, C.C, Sihite, O.B., and Saifuddin, M.P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Otokratis Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000 Pada Industri Makanan Kemasan. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*. 4(1): 156-179. Doi: <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.345>.
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., Choi, &, & Hyun, C. (2020). the Impacts of Leadership and Culture on Work Performance in Service Company and **Innovative Work Behavior As Mediating Effects**. *Journal of Reseach in Business, Economics, and Education*, 2(1), 285–291. <http://e-journal.stiekusumanegara.ac.id>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L.M. and Hyun, C.C. (2020) Effect of Transformational and Transactional Leadership Style on Public Health Centre Performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*. 2(1): 304-314. Link: <https://e-journal.stiekusumanegara.ac.id/index.php/jrbee/article/view/49>
- Purwanto, A., Mayesti Wijayanti, L., Chi Hyun, C., Asbari, M., & Budi Santoso Post Graduate, P. (2019). ISO 38200:2018 Benefit and Timber Industries Competitiveness : Rethoric or Reality. *Management and Accounting Adpertisi*, 1.
- Purwanto, A., Prameswari, M., Kotamena, F., Asbari, M., Santoso, P.B., Ramdan, M., Sulistiadi, A., Wijayanti, L.M., Hyun, C.C. and Sihite, O.B. (2020). Pengaruh Penerapan SVLK, FSC, PEFC Terhadap Daya Saing Industri Kertas di Jawa Tengah.

- Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*. 4(1): 49-57. DOI: <https://doi.org/10.35130/jrimk>.
- Purwanto, A., Putri, R. S., Ahmad, A. H., Asbari, M., Bernarto, I., Santoso, P. B., & Sihite, O. B. (2020). The effect of implementation integrated management system ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 and ISO 45001 on Indonesian food industries performance. *Test Engineering and Management*, 82(14054), 14054–14069.
- Purwanto, A., Wijayanti, L.M., Hyun, C.C. and Asbari, M. (2020). The Effects of Transformational, Transactional, Authentic, Authoritarian Leadership style Toward Lecture Performance of Private University in Tangerang. *Dinasti International Journal of Digital Business Management (DIJDBM)*. 1(1): 29-42. DOI: <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i1>. 88.
- Reyes, P., & Shin, H. S. (1995). Teacher commitment and job satisfaction: A causal analysis. *Journal of School Leadership*, 5(1), 22-39.
- Rice, E. M., & Schneider, G. T. (1994). A decade of teacher empowerment: An empirical analysis of teacher involvement in decision making, 1980-1991. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 43-58.
- Rossmiller, R. A. (1992). The secondary school principal and teachers' quality of work life. *Educational Management and Administration*, 20(3), 132-146.
- Schneider, G. T. (1984). Teacher involvement in decision making zones of acceptance, decision conditions, and job satisfaction. *Journal of Research and Development in Education*, 18(1), 25-32.
- Sergiovanni, T. (1967). Factors which affect satisfaction and dissatisfaction of teachers. *Journal of Educational Administration*, 5(1), 66-81.
- Shann, M. H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. *Journal of Educational Research*, 92(2), 67-73.
- Sheppard, B. (1996). Exploring the transformational nature of instructional leadership. *Alberta Journal of Educational Research*, 42(4), 325-344.
- Silins, H. C. (1992). Effective leadership for school reform. *Alberta Journal of Educational Research*, 38(4), 317-334.
- Silins, H. C. (1994). The relationship between transformational and transactional leadership and school improvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(3), 272-298.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taylor, D., & Tashakkori, A. (1995). Decision participation and school climate as predictors of job satisfaction and teachers' sense of efficacy. *Journal of Experimental Education*, 63, 217-230.
- Tepper, B. J., & Percy, P. M. (1994). Structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), 734-744.
- Vroom, V. H., & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Watson, A. J., Hatton, N. G., Squires, D. S., & Soliman, I. K. (1991). School staffing and the quality of education: Teacher adjustment and satisfaction.

Teaching and Teacher Education, 7,
63-77.

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

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

Zigarelli, M. (1996). An empirical test of conclusions from effective schools research. *Journal of Educational Research*, 90(2), 103-109.