

The Influence of Transformational and Transactional Leadership Styles on the Performance of Educational Personnel at Kapuas University

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Di Universitas Kapuas Sintang

Florensus Tijan¹, Nikolas Fajar Wuryaningrat², Neuneung Ratna Hayati³

Sekolah Pascasarjana Universitas Terbuka¹

Universitas Negeri Manado²

Universitas Widyatama³

Florensiustijan88@gmail.com¹

**Corresponding Author*

ABSTRACT

Higher education plays a crucial role in producing competent human resources and improving workforce skills. To meet these expectations, all aspects of university operations, including administration, must run smoothly. However, there are issues related to the service and discipline of administrative staff, indicating unsatisfactory performance. This could be due to the inappropriate leadership style used. Therefore, this study aims to analyze the influence of transformational and transactional leadership styles on employee performance. The type of research used in this study is quantitative (deductive). This study used questionnaires distributed to 34 educational staff in the administrative and student services departments at Kapuas Sintang University. Transformational and transactional leadership styles were measured using the MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) instrument. Data analysis in this study used the Partial Least Squares (PLS) method. This study proves that Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Contingent Reward have a positive effect on employee performance. On the other hand, Individual Consideration and Management by Exception have no effect on employee performance.

Keyword: Leadership Style, Transformational Leadership, Transactional Leadership and Employee Performance

ABSTRAK

Perguruan tinggi memainkan peran penting dalam mencetak sumber daya manusia yang kompeten dan meningkatkan keterampilan tenaga kerja. Untuk memenuhi harapan tersebut, semua aspek operasional universitas, termasuk administrasi, harus berjalan dengan baik. Namun terdapat masalah terkait pelayanan dan kedisiplinan karyawan bagian administrasi yang menandakan kinerja yang kurang memuaskan. Hal ini dapat disebabkan oleh kurang tepatnya gaya kepemimpinan yang digunakan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif (deduktif). Penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarkan ke 34 tenaga kependidikan bagian administrasi dan pelayanan mahasiswa perguruan tinggi di Universitas Kapuas Sintang. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional diukur dengan instrumen MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS). Penelitian ini membuktikan bahwa *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Contingent Reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Disisi lain *Individual Consideration* dan *Management by Exception* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dan Kinerja Karyawan

1. Pendahuluan

Kemajuan teknologi dan kecerdasan buatan dalam dekade terakhir telah menghadirkan tantangan sekaligus peluang bagi kemajuan masyarakat (Moscardini et al., 2022). Sebagai

institusi pendidikan tinggi, perguruan tinggi memainkan peran penting dalam mencetak sumber daya manusia yang kompeten dan meningkatkan keterampilan tenaga kerja, sehingga mendorong munculnya industri baru dan peningkatan kualitas inovasi (Benneworth & Fitjar, 2019). Oleh karena itu, universitas diharapkan tidak hanya menjadi pusat transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga agen perubahan yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat di era ini.

Untuk memenuhi harapan tersebut, semua aspek operasional universitas, termasuk administrasi, harus berjalan dengan baik. SDM administrasi menjadi ujung tombak dalam merencanakan dan melaksanakan strategi bisnis universitas (Gumport & Sporn, 2024). Kontribusi SDM administrasi yang andal membuat universitas dapat menjalankan manajemen pendidikan yang efektif seperti menciptakan prosedur penerimaan yang efisien, menyelenggarakan lokakarya, dan menerapkan satu sistem untuk masukan murid guna mendorong pengembangan yang berkelanjutan (Alawi & Sinaga, 2024).

Peran SDM administrasi (tenaga kependidikan) menjadi semakin signifikan bagi Universitas Kapuas Sintang, Kalimantan Barat, yang tengah berupaya untuk meningkatkan kualitasnya. Hingga saat ini, Universitas Kapuas Sintang belum masuk dalam 104 perguruan tinggi dengan akreditasi unggul berdasarkan penilaian Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) (Darmawan, 2024). Akreditasi yang diperoleh perguruan tinggi di wilayah tersebut adalah peringkat baik (B) yang diperoleh pada tahun 2020 dan 2022 (BAN-PT, 2024), mencerminkan tantangan yang masih dihadapi dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi ini.

Hal ini tidak lepas dari kinerja tenaga pendidikan di Universitas Kapuas Sintang. Menurut Armstrong (2006), kinerja terdiri atas lima dimensi utama, yaitu kuantitas, kualitas, produktivitas, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya. Berdasarkan dimensi tersebut, survey dilakukan dengan melibatkan 30 mahasiswa, menunjukkan bahwa 67% mahasiswa merasa tidak puas dengan layanan administrasi yang mereka terima, dengan keluhan terbesar terkait responsivitas tenaga kependidikan, ketersediaan tenaga kependidikan di tempat kerja, dan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan proses administrasi. Selain itu, berdasarkan data observasi internal selama tiga bulan terakhir, dari total 34 staf administrasi yang bertugas, sebanyak 21 orang (61,8%) tercatat memiliki tingkat ketidakhadiran lebih dari lima kali dalam sebulan tanpa keterangan.

Untuk mengatasi masalah ini, pemimpin berperan penting untuk menjaga kinerja tenaga kependidikan. Pemimpin memiliki gaya kepemimpinan tersendiri yang mencerminkan cara mereka memengaruhi dan mengarahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan atau *leadership* merupakan konsep yang bersifat umum dan mencakup berbagai dimensi yang dapat memengaruhi berbagai aspek kehidupan individu maupun organisasi. Gaya kepemimpinan tidak hanya sekadar kemampuan untuk memimpin, tetapi juga mencakup cara seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi memimpin dan membujuk orang lain untuk bekerja sama serta sebagai pengambil keputusan dan pengelola perubahan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Mu'ah et al., 2019; Rifai, 2024; Tead, 1985).

Salah satu topik gaya kepemimpinan yang sering dibahas adalah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kedua pendekatan ini pertama kali diperkenalkan oleh Bass (1985) dan memiliki perbedaan mendasar. Pemimpin transformasional juga mampu menginspirasi tim untuk memprioritaskan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi dan meningkatkan kesadaran akan pentingnya pencapaian tujuan bersama (Bass, 1985). Disisi lain Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional cenderung memberikan aturan jelas dan memberikan penghargaan atau hukuman kepada bawahannya (Yizhi et al., 2023). Meskipun memiliki karakteristik yang berbeda, namun gaya kepemimpinana transformasional dan transaksional dapat dimiliki seorang individu dan bisa digunakan sesuai dengan situasi (Bass, 1985).

Penelitian Hafeez & Bidari (2022) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, memotivasi, dan inovatif. Selain itu, penelitian Abubakar & Ahmed (2021) dan Alzoraiki et al. (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional membantu menciptakan rasa memiliki di kalangan karyawan. Di sisi lain, gaya kepemimpinan transaksional, sebagaimana dijelaskan dalam penelitian Suong et al. (2019), juga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di institusi pendidikan, khususnya dalam konteks universitas di Vietnam. Gaya ini berfokus pada sistem penghargaan dan hukuman yang jelas, sehingga membantu memastikan bahwa tugas-tugas dijalankan sesuai dengan standar yang diharapkan. Addow (2022) dan Jameel & Ahmad (2020) juga mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transaksional efektif dalam menciptakan struktur kerja yang terorganisasi dan mendorong karyawan untuk mencapai target melalui mekanisme insentif yang adil.

Penelitian sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja umumnya memperlakukan kedua tipe kepemimpinan ini sebagai satu variabel atau konstruk utuh. Sebaliknya, penelitian ini memisahkan setiap dimensi dalam kepemimpinan transformasional dan transaksional menjadi konstruk atau variabel penelitian yang terpisah. Dimensi kepemimpinan transformasional, seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration* (B. Avolio & Bass, 2020), dan dimensi dalam kepemimpinan transaksional, seperti *contingent reward* dan *management by exception*, diperlakukan sebagai variabel penelitian yang berdiri sendiri, sehingga dapat di analisis mekanisme kerja masing-masing dimensi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan. Adapun objek penelitian difokuskan pada tenaga kependidikan bagian administrasi dan pelayanan mahasiswa di Universitas Kapuas Sintang. Pemilihan objek ini didasarkan pada adanya permasalahan kinerja karyawan di bagian administrasi yang memerlukan perhatian khusus untuk memastikan kelancaran operasional institusi pendidikan. Disisi lain institusi pendidikan memiliki struktur organisasi yang kompleks, di mana peran kepemimpinan tersebar di berbagai unit dan tingkat organisasi.

2. Tinjauan Pustaka

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah individu yang mampu memotivasi pengikutnya dengan menanamkan rasa percaya diri kepada mereka dan mendorong pengikut untuk menggunakan ide-ide dan teknik baru dalam tugas-tugas mereka (Kalsoom et al., 2018). Pemimpin ini berperan dalam mendorong pertumbuhan dan perkembangan pengikut dengan memperhatikan kebutuhan individu, memberdayakan mereka, dan menyelaraskan tujuan pribadi mereka dengan tujuan pemimpin, kelompok, serta organisasi secara keseluruhan (Avolio & Bass, 2002). Dimensi kepemimpinan transformasional, seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration* (B. Avolio & Bass, 2020).

Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional menetapkan standar dan ekspektasi untuk memantau kinerja serta memastikan karyawan bekerja keras guna mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Jaqua & Jaqua, 2021). Pemimpin ini memberikan penghargaan atau hukuman kepada karyawan berdasarkan sejauh mana mereka memenuhi kinerja yang diharapkan perusahaan. Kepemimpinan jenis ini bergantung pada *Contingent Reward* dan *Management by Exception* yang dilakukan berdasarkan hasil pekerjaan pegawai, baik melalui *Contingent Reward* yang positif atau dengan menggunakan pendekatan *Management by Exception* untuk pemberian hukuman (Avolio & Bass, 2002).

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah ukuran hasil kerja yang menunjukkan sejauh mana seseorang melaksanakan tugas dan berupaya mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi (Farchan, 2016). Menurut Angriani et al. (2020), kinerja juga dapat diartikan sebagai tingkat produktivitas yang mencerminkan kualitas, kuantitas, dan kontribusi hasil kerja. Jika produktivitas meningkat, maka kinerja organisasi secara keseluruhan juga akan meningkat.

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif (deduktif). Menurut (Leon et al., 2023) penelitian kuantitatif merupakan suatu pendekatan penelitian yang bersifat objektif dan biasanya menggunakan metode pengujian statistik. Penelitian ini menggunakan data primer sebagai sumber informasi. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner yang disebarakan ke seluruh tenaga kependidikan bagian administrasi dan pelayanan mahasiswa perguruan tinggi di Universitas Kapuas Sintang sebanyak 34 responden melalui link *googleform* dengan memuat pertanyaan mengenai informasi pribadi yang terdiri dari nama, jenis kelamin, jabatan dan divalidasi menggunakan daftar absensi tenaga kependidikan.

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional diukur dengan instrumen MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) (B. Avolio & Bass, 2020). Gaya kepemimpinan transformasional, yang meliputi dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration*, dievaluasi menggunakan 4 item pertanyaan untuk setiap dimensi. Sementara itu, gaya kepemimpinan transaksional, yang mencakup imbalan *Contingent reward* dan *Management by exception*, juga diukur dengan 4 item pertanyaan untuk masing-masing dimensi. Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS).

4. Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Objek Penelitian

Universitas Kapuas, yang berlokasi di Sintang, awalnya didirikan sebagai Sekolah Tinggi Ilmu Keguruan (STIK) oleh Yayasan Melati pada tahun 1986. Transformasi dari STIK menjadi Universitas Kapuas (UNKA) secara resmi dilakukan pada tahun 1991. Pada awal operasionalnya, UNKA menawarkan empat program studi yang terbagi dalam dua fakultas: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dengan Program Studi Administrasi Negara dan Administrasi Niaga, serta Fakultas Pertanian dengan Program Studi Agronomi dan Budidaya Hutan. Seiring dengan berjalannya waktu UNKA kini memiliki empat fakultas: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Pertanian, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, serta Fakultas Hukum. Total program studi yang tersedia saat itu adalah enam: Administrasi Publik, Administrasi Bisnis, Kehutanan, Agroteknologi, Pendidikan Biologi, dan Ilmu Hukum.

Hasil Penelitian

Profil Responden

Berdasarkan distribusi frekuensi usia responden, sebagian besar responden berada pada rentang usia 29–44 tahun dengan jumlah 24 orang dari total 36 responden. Disisi lain, dari total 34 responden, 17 orang merupakan laki-laki dan 17 orang merupakan perempuan. Mayoritas responden, yakni sebanyak 21 orang, menduduki jabatan sebagai staff, 7 orang yang menjabat sebagai Kepala Sub Bagian, serta 5 orang sebagai Kepala Bagian dengan masing-

masing 1 orang menjabat sebagai Kepala TU dan Kepala UPT PKM. Terakhir mayoritas responden berada pada kategori 1–5 tahun, yaitu sebanyak 12 orang dari total 34 responden.

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Variabel/Indikator		Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Rata-rata
Gaya Kepemimpinan Transformasional	<i>Inspirational Motivation</i>	IM1	1	2	8	19	4	3,68
		IM2	1	2	4	24	3	3,76
		IM3	1	1	7	16	9	3,91
		IM4	1	3	8	18	4	3,62
	<i>Idealized Influence</i>	II1	2	2	16	12	2	3,29
		II2	3	4	15	11	1	3,09
		II3	2	2	5	17	7	3,76
		II4	2	2	11	15	4	3,50
		II5	2	2	10	12	8	3,65
		II6	2	2	2	21	7	3,85
		II7	2	3	5	17	7	3,71
		II8	2	3	9	16	4	3,50
	<i>Intellectual Stimulation</i>	IS1	0	4	9	16	5	3,65
		IS2	0	2	8	17	7	3,85
		IS3	0	1	14	12	7	3,74
		IS4	0	1	7	19	7	3,94
	<i>Individual Consideration</i>	IC1	1	7	19	7	7	3,29
		IC2	2	5	11	12	4	3,32
		IC3	2	3	7	20	2	3,50
		IC4	2	1	11	16	4	3,56
Gaya Kepemimpinan Transaksional	<i>Contingent Reward</i>	CR1	1	1	14	14	4	3,56
		CR2	1	1	13	15	4	3,59
		CR3	1	0	12	17	4	3,68
		CR4	1	0	9	21	3	3,74
	<i>Management by Exception</i>	ME1	3	7	13	9	2	3,00
		ME2	3	8	11	10	2	3,00
		ME3	3	8	14	6	3	2,94
		ME4	3	9	10	10	2	2,97
		ME5	5	5	12	10	2	2,97
		ME6	3	10	10	8	3	2,94
		ME7	3	8	13	8	2	2,94
		ME8	3	15	7	7	2	2,71
Kinerja Karyawan	Kuantitas	KK1	1	2	4	23	4	3,79
		KK2	1	0	3	19	11	4,15
	Kualitas	KK3	1	2	6	16	9	3,88

Variabel/Indikator	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Rata-rata
Produktivitas	KK4	1	2	7	17	7	3,79
	KK5	1	0	8	19	6	3,85
	KK6	1	0	6	20	7	3,94
Efektivitas Biaya	KK7	1	2	9	18	4	3,65
	KK8	1	2	6	16	9	3,88
Ketepatan Waktu	KK9	1	2	4	24	3	3,76
	KK10	1	2	3	24	4	3,82

Berdasarkan analisis distribusi frekuensi, pada Gaya Kepemimpinan Transformasional, indikator *Inspirational Motivation* menunjukkan hasil cukup tinggi, dengan nilai rata-rata tertinggi pada pernyataan IM3 “pemimpin penyampaian visi masa depan yang jelas dan inspiratif” (3,91) dan terendah IM4 “pemimpin memiliki keyakinan bahwa tujuan akan tercapai” (3,62). Pada *Idealized Influence*, nilai tertinggi terdapat pada II6 “pemimpin menekankan pada pentingnya tujuan yang kuat” (3,85) dan terendah II2 “pemimpin bertindak melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok” (3,09). Pada *Intellectual Stimulation*, pernyataan IS4 “pemimpin menyarankan cara baru untuk menyelesaikan tugas” memperoleh nilai tertinggi (3,94), sedangkan IS1 “Pemimpin meninjau kembali asumsi-asumsi penting untuk memastikan apakah sudah tepat” terendah (3,65). Sementara itu, pada *Individual Consideration*, IC4 “pemimpin perhatian terhadap pengembangan kekuatan individu” memiliki nilai tertinggi (3,56) dan IC2 “pemimpin memperlakukan secara individual” terendah (3,32).

Pada Gaya Kepemimpinan Transaksional, indikator *Contingent Reward* menunjukkan hasil baik dengan nilai tertinggi CR3 “pemimpin memiliki kejelasan imbalan jika target tercapai” (3,74) dan terendah CR1 “Pemimpin memberikan bantuan sebagai balasan atas usaha saya” (3,56). Indikator *Management by Exception* memiliki nilai tertinggi pada ME1 “Pemimpin fokus pada ketidaksesuaian, kesalahan, pengecualian, dan penyimpangan dari standar” dan ME2 “Pemimpin memusatkan perhatian penuh pada kesalahan, keluhan, dan kegagalan” (3,0) serta terendah ME8 “pemimpin menunjukkan bahwa masalah harus menjadi kronis sebelum bertindak” (2,71).

Pada Kinerja Karyawan, indikator tertinggi adalah KK2 “usaha karyawan untuk terus menjadi lebih baik dalam bekerja” (4,15), sedangkan terendah KK7 “karyawan selalu mencari cara menyelesaikan pekerjaan secara efisien” (3,65). Hal ini menunjukkan adanya kelemahan pada efektivitas dan efisiensi kerja, terutama dalam pengelolaan biaya, waktu, dan sumber daya. Rendahnya nilai ini mengindikasikan kurangnya pelatihan, atau mungkin sistem kerja yang ada belum sepenuhnya mendukung tercapainya efisiensi yang optimal.

Evaluasi Pengukuran (*Outer Model*) *Convergent Validity*

Tabel 2. Hasil *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
<i>Inspirational Motivation</i>	IM1	0,870
	IM2	0,903
	IM3	0,882
	IM4	0,858
<i>Idealized Influence</i>	II1	0,798
	II2	0,762
	II3	0,866

Variabel	Indikator	Outer Loading
	II4	0,849
	II5	0,910
	II6	0,935
	II7	0,778
	II8	0,835
<i>Intellectual Stimulation</i>	IS1	0,798
	IS2	0,865
	IS3	0,899
	IS4	0,837
<i>Individual Consideration</i>	IC1	0,840
	IC2	0,859
	IC3	0,856
	IC4	0,896
<i>Contingent Reward</i>	CR1	0,868
	CR2	0,791
	CR3	0,850
	CR4	0,873
<i>Management by Exception</i>	ME1	0,833
	ME2	0,896
	ME3	0,868
	ME4	0,928
	ME5	0,884
	ME6	0,768
	ME7	0,871
	ME8	0,863
Kuantitas	KK1	0,867
	KK2	0,893
Kualitas	KK3	0,935
	KK4	0,936
Produktivitas	KK5	0,817
	KK6	0,820
Efektivitas Biaya	KK7	0,871
	KK8	0,928
Ketepatan Waktu	KK9	0,932
	KK10	0,924

Berdasarkan tabel 2 semua indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,70 sehingga keseluruhan data valid.

Discriminant Validity

Tabel 3. Hasil *Fornell-Lacker Criterion*

CR	II	IC	IM	IS	KK	ME
----	----	----	----	----	----	----

<i>Contingent Reward</i>	0,846					
<i>Idealized Influence</i>	0,511	0,843				
<i>Individual Consideration</i>	0,181	0,310	0,863			
<i>Inspirational Motivation</i>	0,469	0,597	0,338	0,878		
<i>Intellectual Simulation</i>	0,547	0,611	0,460	0,508	0,850	
Kinerja Karyawan	0,765	0,729	0,302	0,700	0,795	0,894
<i>Management by Exception</i>	0,276	0,107	0,159	0,304	0,200	0,865

Dari tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai korelasi akar AVE (*Average Variance Extracted*) yaitu masing-masing 0,846; 0,843; 0,863; 0,878; 0,850; 0,894; 0,865 lebih tinggi dari korelasi antar variabel lainnya. Dengan demikian bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

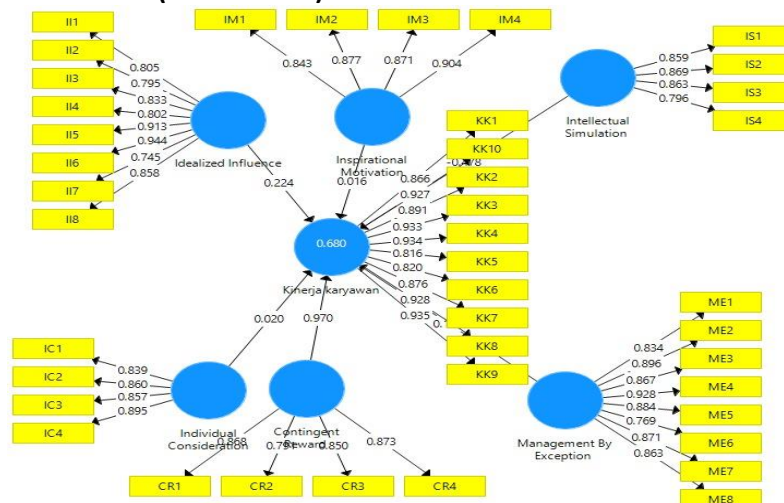
Composite Reliability

Tabel 4. Hasil *Composite Reliability* dan *Average Variance Exrayed*

Variabel	<i>Composite Reliabilty</i>	AVE
<i>Contingent Reward</i>	0,910	0,716
<i>Idealized Influence</i>	0,952	0,711
<i>Individual Consideration</i>	0,921	0,744
<i>Inspirational Motivation</i>	0,931	0,771
<i>Intellectual Simulation</i>	0,913	0,723
Kinerja Karyawan	0,975	0,799
<i>Management by Exception</i>	0,960	0,748

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai CR dan AVE pada masing-masing variabel memiliki nilai yang lebih besar dari 0,70 dan 0,50. Artinya, variabel yang digunakan pada data tersebut konsisten atau dapat diandalkan dalam mengukur variabel.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)



Gambar 1. Inner Model Partial Least Square

Uji Multikolinieritas

Tabel 5. Hasil *Inner VIF*

Variabel	<i>Inner VIF</i>
<i>Contingent Reward</i>	1,673

<i>Idealized Influence</i>	2,060
<i>Individual Consideration</i>	1,323
<i>Inspirational Motivation</i>	1,829
<i>Intellectual Simulation</i>	2,123
<i>Management By Exception</i>	1,169

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh variabel independen dalam penelitian ini memiliki nilai *inner VIF* kurang dari 10 maka tidak terjadi masalah multikolinieritas antara variabel-variabel independen dalam penelitian.

Uji Hipotesis

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
<i>H1 : Idealized Influence -> Kinerja Karyawan</i>	0,201	2,727	0,005	Terdukung
<i>H2 : Inspirational Motivation -> Kinerja Karyawan</i>	0,223	3,329	0,001	Terdukung
<i>H3 : Intellectual Simulation -> Kinerja Karyawan</i>	0,405	3,312	0,001	Terdukung
<i>H4 : Individual Consideration -> Kinerja Karyawan</i>	-,0097	1,421	0,082	Tidak terdukung
<i>H5 : Contingent Reward -> Kinerja Karyawan</i>	0,326	3,081	0,002	Terdukung
<i>H6 : Management By Exception -> Kinerja Karyawan</i>	0,102	1,525	0,068	Tidak terdukung

Pengaruh *Idealized Influence* Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama menguji apakah *Idealized Influence* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien yang dihasilkan adalah 0,201, dengan *t-statistics* sebesar 2,727 > *t-tabel* (2,048) dan *p-values* sebesar 0,005 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *Idealized Influence* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Inspirational Motivation* Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kedua menguji apakah *Inspirational Motivation* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Koefisien yang diperoleh sebesar 0,223, dengan *t-statistics* sebesar 3,329 > *t-tabel* (2,048) dan *p-values* sebesar 0,001 < 0,05. Ini menunjukkan bahwa *Inspirational Motivation* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Intellectual Stimulation* Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ketiga menguji apakah *Intellectual Stimulation* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,405, dengan *t-statistics* sebesar 3,312 > *t-tabel* (2,048) dan *p-values* sebesar 0,001 < 0,05. Artinya, *Intellectual Stimulation* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Individual Consideration* Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis keempat menguji apakah *Individual Consideration* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,097, dengan *t-statistics* sebesar 1,421 < *t-tabel* (2,048) dan *p-values* sebesar 0,082 > 0,05. Artinya, tidak terdapat pengaruh antara *Individual Consideration* terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Contingent Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kelima menguji apakah *Contingent Reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,326, nilai *t-statistics* sebesar 3,081

> t -tabel (2,048), dan p -values sebesar $0,002 < 0,05$. Artinya, *Contingent Reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Management by Exception* Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis keenam menguji apakah *Management by Exception* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien yang diperoleh adalah 0,102, dengan t -statistics sebesar $1,525 < t$ -tabel (2,048) dan p -values sebesar $0,068 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *Management by Exception* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Evaluasi Kecocokan Model

R Square

Tabel 7. Hasil *R Square*

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0,880	0,853

Nilai *R Square* sebesar 0.880 menunjukkan bahwa 88,0% variasi dalam variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel independen dalam model penelitian, sementara sisanya, yaitu 12% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Q Square

Tabel 8. Hasil *Q Square*

Variabel	<i>Q Square</i>
Kinerja Karyawan	0,628

Berdasarkan tabel hasil nilai *Q square* pada variabel kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar $0,628 > 0$, sehingga dapat disimpulkan variabel independen dalam penelitian ini mampu untuk memprediksi kinerja karyawan.

F square

Tabel 9. Hasil *F Square*

Variabel	Kinerja karyawan
<i>Contingent Reward</i>	0,529
<i>Idealized Influence</i>	0,163
<i>Individual Consideration</i>	0,060
<i>Inspirational Motivation</i>	0,227
<i>Intellectual Simulation</i>	0,643
<i>Management By Exception</i>	0,074

Berdasarkan tabel, nilai f -square > 0,35 terdapat pada variabel *Contingent Reward* dan *Intellectual Stimulation*, yang berarti keduanya berpengaruh tinggi terhadap kinerja karyawan. Variabel *Inspirational Motivation* dan *Idealized Influence* memiliki nilai antara 0,15–0,35 sehingga berpengaruh sedang, sedangkan *Individual Consideration* dan *Management by Exception* dengan nilai 0,02–0,15 hanya berpengaruh kecil terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh *Idealized Influence* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa *Idealized Influence* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keteladanan, integritas, serta nilai-nilai moral yang ditunjukkan oleh pemimpin mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kualitas kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Alhamidi, 2022; Haseeb et al., 2021; Teoh et al., 2022) bahwa *Idealized Influence*

berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. *Idealized Influence* mencerminkan integritas, keteladanan, dan nilai-nilai moral yang tinggi dari seorang pemimpin, sehingga mampu mendorong pengembangan karyawan (Murni & Irawati, 2025). Pemimpin yang mampu menjadi teladan dalam sikap, tindakan, dan etika kerja, yang secara konsisten mencerminkan integritas dan komitmen terhadap tanggung jawab institusional (Firmansyah & Kurniawan, 2021).

Pengaruh *Inspirational Motivation* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif yang diberikan *Inspirational Motivation* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa Ketika pemimpin mampu mengartikulasikan visi yang meyakinkan tentang masa depan yang lebih baik bagi suatu organisasi cukup efektif dalam mendorong peningkatan hasil kerja secara langsung. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Langat et al., 2019; Sutanto et al., 2021; Teoh et al., 2022) yang membuktikan bahwa *Inspirational Motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. *Inspirational Motivation* pada dasarnya mencakup kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi yang jelas, memberikan semangat, serta membangkitkan optimisme para karyawan (Muizu et al., 2019). Kondisi ini mendukung karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, utamanya pada konteks pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan. Menurut Teoh et al. (2022) *Inspirational Motivation* cocok untuk pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan, karena pada bidang ini pemimpin harus mampu memberikan inspirasi kepada bawahannya dengan mengomunikasikan visi yang menarik dan jelas.

Pengaruh *Intellectual Stimulation* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa *Intellectual Stimulation* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa dorongan pemimpin yang memacu karyawan untuk berpikir kritis, mengevaluasi asumsi, dan mencari solusi inovatif memberikan pengaruh positif terhadap hasil kerja karyawan. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Magasi, 2021; Sutanto et al., 2021; Wuryaningrat et al., 2024) yang membuktikan bahwa *Intellectual Stimulation* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh (Magasi, 2021) yang menyatakan bahwa *Intellectual Stimulation* mampu membangkitkan kreatifitas dan inovasi karyawan jika dikaitkan dengan penugasan pekerjaan. Staf administrasi perlu didorong untuk memiliki pola pikir terbuka terhadap ide-ide baru, baik yang berasal dari pimpinan maupun rekan kerja (Wuryaningrat et al., 2024).

Pengaruh *Individual Consideration* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa tidak terdapat pengaruh antara *Individual Consideration* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa perhatian personal yang diberikan oleh pemimpin belum cukup untuk mendorong peningkatan kinerja secara nyata. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari (Langat et al., 2019; Teoh et al., 2022; Wuryaningrat et al., 2024) yang membuktikan bahwa *Individual Consideration* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perhatian yang diberikan pemimpin secara individual bisa menjadi tekanan tersendiri bagi karyawan yang menyebabkan mereka stress, sehingga tidak efektif untuk meningkatkan kinerja mereka (Teoh et al., 2022). Ketidakefektivan implementasi *Individual Consideration* untuk memengaruhi kinerja karyawan juga disebutkan oleh (Wuryaningrat et al., 2024) sebagai akibat dari kurangnya keterampilan komunikasi pemimpin yang menyebabkan kegagalan dalam membentuk rasa keakraban antara pemimpin dan karyawan.

Pengaruh *Contingent Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa *contingent reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang diberikan secara jelas dan adil atas pencapaian kinerja mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan merasa memperoleh hasil yang sama dengan apa yang mereka kerjakan. Hasil tersebut konsisten dengan penelitian (Lee et al., 2023; Mashudi et al., 2020; Saif & Siti, 2022) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil tersebut, (Wuryaningrat et al., 2024) menyatakan bahwa pendekatan *contingent reward* menumbuhkan rasa keadilan dan akuntabilitas dalam kerangka organisasi, karena karyawan menyadari korelasi langsung antara kontribusi mereka dan imbalan yang mereka terima. Sehingga karyawan meningkatkan kinerja untuk memperoleh peningkatan imbalan.

Pengaruh *Management by Exception* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa *management by exception* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memantau kinerja karyawan dan mengoreksi kesalahan karyawan tidak efektif untuk memengaruhi kinerja karyawan. Sejalan dengan itu penelitian (Hoxha, 2019; Mahfouz et al., 2022) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Management by Exception* adalah pendekatan manajemen di mana atasan hanya melakukan intervensi ketika terjadi penyimpangan dari standar atau target yang telah ditetapkan. Meskipun MBE dirancang untuk meningkatkan efisiensi dengan memfokuskan perhatian pada masalah kritis, pendekatan ini tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena beberapa alasan. Hal ini dikarenakan fokus gaya kepemimpinan ini untuk mengoreksi ketika karyawan membuat kesalahan, membuat karyawan cenderung menghindari pemimpinnya ketika permasalahan baru terjadi (Ariussanto et al., 2020).

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Contingent Reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Disisi lain *Individual Consideration* dan *Management by Exception* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu untuk mengoptimalkan kinerja karyawan pemimpin bagian administrasi dan pelayanan mahasiswa perguruan tinggi di Universitas Kapuas Sintang dapat mengkolaborasikan dimensi *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, dan *Intellectual Stimulation* pada gaya kepemimpinan transformasional dan dimensi *Contingent Reward* pada gaya kepemimpinan transaksional sesuai dengan kondisi dan individu karyawannya. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain di luar model saat ini, mengingat 12% variasi kinerja karyawan belum dijelaskan dalam model penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Abubakar, A., & Ahmed, S. (2021). The Effect of a Transformational Leadership Style on the Performance of Universities in Nigeria. *Pjere*, 2(1), 59–76.
- Addow, A. A. (2022). the Influence of Leadership Styles on Employee Performance in Higher Education- a Case Study From the University of Somalia (Uniso). *EPRA International Journal of Environmental Economics, Commerce and Educational Management*, October, 13–19. <https://doi.org/10.36713/epra10748>
- Alawi, H. A. I., & Sinaga, O. (2024). The Success Implementation of Education Management in STAISA. *Kurdish Studies*, 12(1), 2813–2822.
- Alhamidi, E. M. A. (2022). Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja

- karyawan. *Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia*, 1(1), 52–62. <https://doi.org/10.56721/jisdsm.v1i1.69>
- Alzoraiki, M., Ab. Rahman, O. bin, & Mutalib, M. A. (2018). The Effect of the Dimensions of Transformational Leadership on the Teachers' Performance in the Yemeni Public Schools. *European Scientific Journal, ESJ*, 14(25), 322. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n25p322>
- Angriani, M. R., Eliyana, A., Fitrah, H., & Sembodo, P. (2020). The effect of transactional and transformational leadership on lecturer performance with job satisfaction as the mediation. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 1263–1272. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.11.180>
- Ariussanto, K. A. P., Tarigan, Z. J. H., Sitepu, R. B., & Singh, S. K. (2020). Leadership Style, Employee Engagement, and Work Environment to Employee Performance in Manufacturing Companies. *SHS Web of Conferences*, 76(01020), 01020. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601020>
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key strategies and Practical Guidelines* (3rd ed.). Kogan Page.
- Avolio, B., & Bass, B. (2020). *Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X-Short)*. Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM. In *Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM*. LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS. <https://doi.org/10.4324/9781410603975>
- BAN-PT. (2024). *Data Akreditasi*. Service.Banpt.or.Id. <https://service.banpt.or.id/bianglala/bianglala.php>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Benneworth, P., & Fitjar, R. D. (2019). Contextualizing the role of universities to regional development: introduction to the special issue. *Regional Studies, Regional Science*, 6(1), 331–338. <https://doi.org/10.1080/21681376.2019.1601593>
- Darmawan, R. (2024). *Daftar 104 Universitas dengan Akreditasi Unggul Pertengahan 2024, Lengkap dengan Tahun Kedaluwarsa*. Edukasi.Sindonews.Com. <https://edukasi.sindonews.com/read/1420233/211/daftar-104-universitas-dengan-akreditasi-unggul-pertengahan-2024-lengkap-dengan-tahun-kedaluwarsa-1721610477>
- Farchan, F. (2016). Teknikal Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Sebuah Paradigma Pengukuran Kinerja. *Risalah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 1(1), 42–62.
- Firmansyah, R., & Kurniawan, D. T. (2021). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Kinerja Karyawan di Instansi Pemerintahan. *Jurnal Istiqra : Jurnal Hukum Islam, Ekonomi Dan Bisnis*, 7(1), 65–77.
- Gumport, P. J., & Sporn, B. (2024). Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration. In *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (pp. 103–145). Agathon Press.
- Hafeez, M., & Bidari, S. (2022). How Does Transformational Leadership Style Effect on the Organizational Performance? The Case of Educational Institutions. *South Asian Review of Business and Administrative Studies (SABAS)*, 4(2), 113–128.
- Haseeb, A., Suppramaniam, S., & Subramaniam, A. (2021). Effect of Idealised Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation and Individualised Consideration on Service Sector Employees' Performance in Karachi, Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(4), 47. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i4.19219>
- Hoxha, A. (2019). Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee Performance. *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, 8(11), 46–58.

- Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020). The mediating role of job satisfaction between leadership style and performance of academic staff. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(4), 2399–2414. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I4/PR201349>
- Jaqua, E., & Jaqua, T. (2021). Transactional Leadership. *American Journal of Biomedical Science & Research*, 14(5), 399–400. <https://doi.org/10.34297/ajbsr.2021.14.002021>
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, S. S. (2018). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23–30.
- Langat, G. K., Linge, T. K., & Sikalieh, D. (2019). Influence of Inspirational Motivation on Employee Job Performance in the Insurance Industry in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 8(6), 01–07. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i6.488>
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Leon, F. M., Suryaputri, R. V., & Purnamaningrum, T. K. . (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif : Manajemen, Keuangan, dan Akuntansi*. Penerbit Salemba Empat.
- Magasi, C. (2021). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance: A Perspective of Employee Empowerment. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 21–28. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.6.1137>
- Mahfouz, S., Abd Halim, M. S., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2022). Mediating Role of Employee Commitment in the Relationship Between Transactional Leadership and Employee Performance. *Journal of Governance and Regulation*, 11(1 Special Issue), 337–350. <https://doi.org/10.22495/jgrv11i1siart13>
- Mashudi, M., Fauziah, L., & Kapita Fachrista, T. (2020). the Influence of Transformational Leadership and Transactional Leadership Style on Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variables in Bank “Xxx.” *JKMP (Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik)*, 8(2), 44–51. <https://doi.org/10.21070/jkmp.v8i2.1149>
- Moscardini, A. O., Strachan, R., & Vlasova, T. (2022). The role of universities in modern society. *Studies in Higher Education*, 47(4), 812–830. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1807493>
- Mu’ah, Indrayani, T. I., Masram, & Sulton, M. (2019). *Kepemimpinan*. PT Rajagrafindo Persada.
- Muizu, W. O. Z., Kaltum, U., & Sule, E. T. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 1(2), 61–78. <https://doi.org/10.31328/bmb.v1i2.100>
- Murni, & Irawati, R. I. (2025). KEMPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KOTA CIREBON. *Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 8(1), 2025. <https://doi.org/10.24198/responsive.v8i1.61181>
- Rifai, D. K. (2024). *10 Gaya Kepemimpinan Masa Kini*. Cahaya Ghani Recovery.
- SAIF, S. A., & SITI, A. (2022). the Relationship Between Transformational, Transactional Leadership Styles and Employees Performance in Construction Sector, Uae. *Quantum Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(5), 1–13. <https://doi.org/10.55197/qjssh.v3i5.182>
- Suong, H. T. T., Thanh, D. D., & Dao, T. T. X. (2019). The impact of leadership styles on the engagement of cadres, lecturers and staff at public universities - Evidence from Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(1), 273–280. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no1.273>

- Sutanto, H., Utami, Y., & Diantoro, A. K. (2021). The Effect of Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individual Consideration on HR Performance Hery. *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences e-ISSN*, 1(3), 100–109. <https://doi.org/https://doi.org/10.31098/bmss.v1i3.293>
- Tead, O. (1985). *The Art of Leadership*. McGraw-Hill Book Company.inc.
- Teoh, B. E. W., Wider, W., Saad, A., Sam, T. H., Vasudevan, A., & Lajuma, S. (2022). The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 13(September), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.913773>
- Wuryaningrat, N. F., Hidayat, N., & Kumajas, M. L. (2024). The Impact of Transformational and Transactional Leadership on Employee Performance. *Klabat Journal of Management*, 5(2), 103–113.
- Yizhi, L., Zhangzhongyu, Huijuan, G., & Loang, O. K. (2023). THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES ON STAFF SATISFACTION AND SCHOOL PERFORMANCE IN CHINESE HIGH SCHOOLS. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*, 8(50), 470–482. <https://doi.org/10.55573/IJAFB.085033>