

**Musamus Journal of Primary Education**  
2019 Vol.2 (No.1): hal 24-31  
<http://ejournal.unmus.ac.id/index.php/primary>  
doi: 10.35724/musjpe.v2i1.1586  
e-ISSN: 2622-7819 dan p-ISSN: 2622-7800

## **Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru: Sebuah Survey**

**Rikardus Kristian Sarang<sup>1)</sup>, Basilius Redan Werang<sup>2\*)</sup>, Okto Irianto<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup>Sekolah Tinggi Katolik Santo Yakobus Merauke, Indonesia

<sup>2\*)</sup>Jurusan Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Musamus, Indonesia

<sup>3)</sup>Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Musamus, Indonesia

\*E-mail Correspondensi: [lirang267@yahoo.co.id](mailto:lirang267@yahoo.co.id)

### **Info Artikel**

*Sejarah Artikel:*  
Diterima 14 Agustus 2019  
Disetujui 24 September 2019  
Dipublikasikan 17 Oktober 2019

*Kata Kunci:*  
kepemimpinan kepala sekolah; kepuasan kerja; guru; sekolah dasar; Merauke

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru pada sekolah dasar (SD) di kabupaten Merauke, Papua. Tujuan ini dicapai melalui pendekatan kuantitatif dengan menerapkan desain penelitian survey. Data diperoleh melalui penyebaran dua angket kuantitatif kepada 258 guru yang diambil secara insidental dari 1300 guru yang bekerja pada semua sekolah dasar ada di kabupaten Merauke. Hasil analisis data menggunakan statistik inferensial menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru pada sekolah dasar di kabupaten Merauke, Papua. Hasil penelitian ini mendemonstrasikan pentingnya pemuasan kerja guru melalui aneka program pelatihan kepemimpinan kepala sekolah.

### **Abstract**

*The objective of this study is to describe the relationship between principals' leadership and teachers' job satisfaction in the elementary schools of Merauke district, Papua. This objective was aimed using a quantitative approach by employing a survey research design. Two quantitative questionnaires were self-administered to 258 teacher-respondents, incidentally drawn from amongst 1300 teachers who are working in the elementary school teachers of Merauke district. Results of the study revealed that principals' leadership relates significant positively to teachers' satisfaction in the elementary schools of Merauke district, Papua. This finding demonstrates the importance of creating different programs to improve principal's leadership in order to promote teachers' job satisfaction.*

## **PENDAHULUAN**

Kepuasan kerja merujuk kepada disposisi mental subjektif pekerja terhadap pekerjaan yang dilakoninya. Sikap dan kepuasan seseorang atau sekelompok orang terhadap pekerjaan yang dikerjakannya bisa dianalogikan seperti 'kunci pembuka' kesuksesan yang bakal diraih di dalam dan/atau melalui pekerjaan yang dilakoni. Setiap pribadi yang merasa puas dengan pekerjaannya akan merasa terdorong untuk melakukan pekerjaannya dengan penuh semangat demi menghasilkan sesuatu yang lebih banyak dan berkualitas.

Pada sebuah kesempatan peneliti berjumpa dengan guru-guru sekolah dasar (SD) di wilayah terpencil kabupaten Merauke yang mengeluhkan perilaku kepala sekolah dan rekan gurunya yang sering meninggalkan tempat tugas untuk tujuan dan urusan yang tidak jelas. Pada kesempatan lain peneliti juga berdialog dengan beberapa guru SD di wilayah pedalaman yang berkeluh-kesah tentang besarnya biaya yang harus digelontorkan untuk membayar transportasi ke tempat tugas. Perjumpaan dan perbincangan dengan para guru SD tersebut mengarahkan peneliti

pada sebuah simpulan bahwa banyak guru SD, terutama yang mengajar pada sekolah-sekolah wilayah pedalaman di Kabupaten Merauke, merasa tidak puas dengan kondisi yang mereka alami. Simpulan ini memotivasi peneliti untuk mengkaji persepsi guru tentang kepuasan kerja yang mereka alami pada SD di Kabupaten Merauke.

Kepuasan kerja didefinisikan secara bervariasi oleh para ahli dan peneliti organisasi. Locke (dalam Werang, 2014) mengartikan kepuasan kerja sebagai sebuah perasaan emosional positif yang muncul dari penilaian terhadap pengalaman seseorang tentang pekerjaannya. Pendapat serupa dikemukakan oleh Robbins dan Sanghi (2006) yang mengartikan kepuasan kerja sebagai kumpulan perasaan yang dialami seseorang terkait pekerjaan yang dilakoninya. Pendapat serupa juga disampaikan Robbins dan Judge (2013) yang mengartikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang dihasilkan berdasarkan penilaian yang dilakukan atas karakteristik-karakteristik pekerjaan tersebut.

Istilah 'kepuasan kerja' yang digunakan dalam penelitian ini menunjuk secara langsung kepada 'kepuasan kerja guru'. Ada banyak penelitian terbaru kepuasan kerja guru (seperti: Ayale, 2014; Bolin, 2007; Hui, dkk., 2013; Ibnian, 2016; Kiboss & Jemiryott, 2014; Machumu & Kaitila, 2014; Malik, dkk., 2010; Nadarasa & Thuraisingam, 2014; Nagar, 2012; Ngimbudzi, 2009; Sakti, dkk., 2014; Werang, 2015a; Werang dkk., 2015a; Werang & Agung, 2017; Werang & Irianto, 2018). Walaupun demikian, peneliti masih merasa tertarik untuk kembali meneliti 'kepuasan kerja guru' karena selain topik ini selalu menarik untuk dikaji para peneliti dan praktisi pendidikan (Lu, dkk., 2005), penelitian terhadap topik ini juga dimaksudkan untuk merespon hasil kajian Werang dkk. (2015b) dan Werang dkk. (2017) yang menemukan bahwa ketidakpuasan kerja guru merupakan salah satu faktor utama yang telah menyebabkan mangkirnya guru-guru sekolah dasar di wilayah terpencil kabupaten Merauke pada khususnya dan wilayah terpencil selatan Papua pada umumnya.

Kepuasan dan ketidakpuasan kerja tidak hanya bergantung kepada hakikat pekerjaan itu sendiri, melainkan juga kepada harapan tentang apa yang bakal diperoleh melalui pekerjaan yang dilakukan (Al-Hussami, 2008). Kepuasan kerja merupakan konsep yang kompleks dengan multi aspek (Xie & Johns, 2000) dan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor seperti gaji, otonomi, komunikasi, dan komitmen organisasi (Lane, dkk., 2010). Spector (1997) mengemukakan dua kategori prediktor utama kepuasan kerja, yaitu: (a) kategori yang terkait dengan lingkungan kerja, seperti bagaimana orang-orang diperlakukan, hakikat tugas yang dikerjakan, relasi dengan sesama rekan kerja, dan penghargaan yang diterima; dan (b) kategori yang terkait dengan karakteristik individu, kepribadian, dan pengalaman kerja.

Kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh begitu banyak faktor. Di dalam penelitian ini peneliti berfokus pada satu faktor yang diyakini cukup berpengaruh terhadap tinggi-rendahnya tingkat kepuasan kerja pada guru, yaitu faktor kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan sudah menjadi salah satu topik yang paling banyak dikaji oleh para peneliti di seluruh dunia (Kuchler, 2008).

Para peneliti mempunyai pandangan yang bervariasi tentang 'kepemimpinan'. Skansi (2000) memandang kepemimpinan sebagai sebuah fungsi manajemen dan merupakan proses yang dilakukan oleh seseorang untuk memengaruhi orang mencapai tujuan organisasi. Yukl (2006) mengartikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk mengerti dan mengiyakan pekerjaan yang harus dikerjakan dan mengiyakan cara mengerjakan pekerjaan tersebut, dan proses mendorong para anggota untuk berjuang baik secara pribadi maupun secara berkelompok mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Pendapat serupa dikemukakan Northouse (2007) yang mengartikan kepemimpinan sebagai sebuah proses dengan mana individu tertentu memengaruhi individu lainnya untuk meraih

tujuan yang sudah disepakati bersama. Sedangkan Wilson (2005) mendefinisikan kepemimpinan dari sudut pandang kemampuan para pemimpin dalam menciptakan iklim atau budaya organisasi sedemikian rupa supaya para anggota lainnya terdorong untuk mengerjakan hal serupa.

Kepemimpinan dalam penelitian ini merujuk kepada kepala sekolah. Pemimpin sekolah merupakan komponen sekolah yang sangat menentukan tingkat efektivitas sekolah. Ada banyak penelitian yang memperlihatkan peran kepala sekolah sebagai 'kunci' mengantarkan sekolah memasuki pintu kesuksesan (Murphy, 1991; Newman & Wehlage, 1995; Quinn, 2002; Rutter, dkk.; 1979). Johnson (dalam Werang dkk., 2017: 238 dan Werang et al., 2019: 148) mendeskripsikan beberapa peran kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah sebagai sebuah komunitas kolaboratif dan profesional sebagai berikut:

*“Berdiskusi tentang sekolah sebagai sebuah tempat kerja, orang dapat saja memandang kepala sekolah sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari konteks sekolah sebagai sebuah organisasi. Karena kepala sekolah merupakan orang yang memegang otoritas formal pada sekolah yang dipimpinnya, mengawasi pekerjaan para guru yang ada di sekolah, dan menjadi penghubung antara sekolah dengan komunitas masyarakat sekitar dan kantor pusat pendidikan di daerahnya. Kepala sekolah bahkan dapat membangun pola kemitraan dengan para agen masyarakat lokal untuk menyediakan pelayanan bantuan kepada sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah menjamin bahwa kantor pusat pendidikan di daerah akan membantu memelihara seluruh fasilitas sekolah dan menyediakan sumber-sumber pembelajaran bagi para guru yang bekerja pada sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah dapat membuat berbagai program pelatihan profesional dan memberikan informasi tentang peluang ‘belajar lanjut’ bagi para guru yang bekerja pada sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah bahkan dapat mendukung para guru dengan bekerja secara kolaboratif dengan para staff akademik dan siswa untuk mengembangkan berbagai aturan dan disiplin sekolah yang harus diikuti dan ditaati oleh seluruh warga sekolah”.*

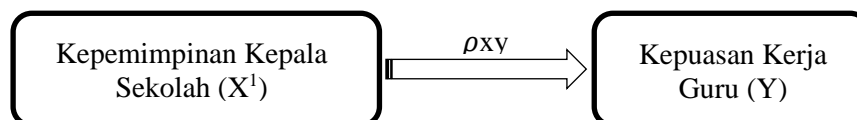
Pemimpin/kepala sekolah memiliki dan memainkan peran sangat penting di dalam menentukan tingkat kepuasan kerja guru pada sekolah yang dipimpinnya. Kennerly (1989) menegaskan bahwa kepemimpinan dan kepuasan pegawai atas pekerjaan yang dilakukannya merupakan dua faktor penentu kesuksesan organisasi. Ada banyak temuan penelitian (seperti: Bushra, dkk., 2011; Hui, dkk., 2013; Khrisnan, 2005; Machumu & Kaitila, 2014; Mohammad, dkk., 2011; Shibu & Darshan, 2011; Voon, dkk., 2011; Wetherell, 2002) yang, dalam penelitiannya, berkesimpulan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kepuasan para karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena sesuai dengan pandangan bahwa penelitian kuantitatif dilakukan pada populasi dan/atau sampel tertentu yang dipandang representatif dan hipotesis penelitiannya didasarkan pada berbagai konsep dan teori yang sudah ada sebelumnya (Werang, 2015b). Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, penelitian ini menggunakan teknik survey karena teknik ini memiliki beberapa keunggulan sebagai berikut: (a) hasil yang diperoleh melalui penelitian yang menggunakan teknik survey dapat digeneralisasi kerana memiliki tingkat keterwakilan yang sangat tinggi; (b) biaya untuk penelitian sangat kecil; (c) proses pemerolehan datanya tidak terlalu rumit/ribet; (d) hasil statistik dari pengolahan data penelitian dengan teknik survey memiliki tingkat

kepercayaan yang cukup baik; (e) sangat kecil kemungkinan bagi peneliti untuk memengaruhi hasil penelitian yang diperoleh; dan (f) hasil penelitian yang diperoleh dapat dipastikan [Werang & Agung, 2017].

Berpijak pada kajian terhadap berbagai literatur terkait hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja para guru, kerangka teoretis penelitian korelasi ini seperti berikut (Gambar 1)



**Gambar 1.** Kerangka Teoretis Hubungan antara Variabel Penelitian

Data penelitian diperoleh melalui penyebaran dua angket survey kepada 258 guru yang sudah ditetapkan sebagai responden. Total jumlah responden ditetapkan berdasarkan teknik insidental karena dua alasan berikut: (a) sulitnya akses ke beberapa sekolah dasar di wilayah terpencil; dan (b) pada waktu pengambilan data ada cukup banyak guru tidak berada di tempat.

Variabel **kepemimpinan kepala sekolah** diukur dengan memodifikasi *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S* ke dalam 12 pernyataan positif yang disebarkan kepada para responden menggunakan empat poin Skala Likert (4 = sangat setuju, 3 = setuju, 2 = tidak setuju, dan 1 = sangat tidak setuju). Berikut contoh pernyataan penelitian yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah: “kepala sekolah membuat guru-guru merasa nyaman berada di sekitarnya”, “kepala sekolah memberikan gambaran tentang apa yang harus guru lakukan”, “kepala sekolah mendorong para guru untuk berpikir tentang sesuatu yang lama dengan cara baru”, dan “kepala sekolah membantu guru-guru untuk menyelesaikan permasalahannya sendiri”.

Variabel **kepuasan kerja** diukur dengan memodifikasi *Job Descriptive Index (JDI)* ke dalam 16 pernyataan positif yang disebarkan kepada para responden menggunakan empat poin Skala Likert (4 = sangat puas, 3 = puas, 2 = tidak puas, dan 1 = sangat tidak puas). Berikut contoh pernyataan penelitian yang berhubungan dengan variabel kepuasan kerja guru: “saya puas dengan pekerjaan sebagai guru”, “saya puas dengan pilihan pekerjaan saya karena menjadi guru itu sangat mulia”, “saya puas dengan apa yang saya kerjakan karena ada gambaran tugas yang jelas untuk saya”, “saya puas dengan gaji yang saya terima karena cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga”, “saya puas karena diberi kesempatan pelatihan untuk mengembangkan diri”, “saya puas dengan relasi kerja yang terbangun antara saya dengan kepala sekolah”, “saya puas dengan relasi yang terbangun antara sesama guru di sekolah”, “saya puas karena bisa dengan leluasa berkreasi dan berinovasi untuk mendorong kesuksesan para siswa”, dan “saya puas karena bisa naik pangkat pada waktunya”.

Data yang berhasil diperoleh dianalisis secara statistik dengan teknik analisis regresi linear sederhana menggunakan *Statistical Program for the Social Sciences (SPSS) version 21*. Hipotesis penelitian ( $H_a$ ) yang hendak diuji di dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah berkorelasi secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru SD di Kabupaten Merauke, Papua. Sedangkan hipotesis nol ( $H_0$ )-nya adalah kepemimpinan kepala sekolah tidak berkorelasi secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru SD di Kabupaten Merauke.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Seperti sudah dikemukakan sebelumnya, data empirik yang berhasil diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis statistik regresi linear sederhana menggunakan *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 21 for windows*

untuk mendeskripsikan hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru SD di Kabupaten Merauke, Papua. Hasil analisis statistik regresi linear sederhana ini ditampilkan pada Tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1.** Hasil Analisis Hubungan ‘Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja’

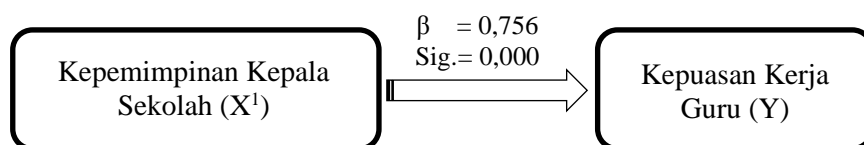
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.789	1.882		13.170	.000
	Kepemimpinan_Kasek	.454	.025	.756	18.459	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

b. Independet Variable: Kepemimpinan

Data pada Tabel 1 di atas menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru seperti yang diindikasikan oleh nilai Beta ( $\beta$ ) = .756 dan nilai signifikansi (Sig.) = .000. Karena *p-value* (0,000) lebih kecil dari 0,05 (5 %) maka hipotesis kerja ( $H_a$ ) yang mengatakan bahwa ‘kepemimpinan kepala sekolah berkorelasi secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru sekolah dasar di Kabupaten Merauke, Papua’, **diterima**. Sedangkan hipotesis nol ( $H_0$ ) yang mengatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak berkorelasi secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru sekolah dasar di Kabupaten Merauke, Papua, **ditolak**.

Berdasarkan temuan penelitian yang sudah dikemukakan di atas, model empirik hubungan antarvariabel penelitian dapat direfleksikan pada Gambar 2.



**Gambar 2.** Model Empirik Hubungan Antara variabel Penelitian

Hasil analisis statistik regresi linear sederhana seperti yang terlihat dalam Tabel 1 dan Gambar 2 mendemonstrasikan bahwa ketika terjadi kenaikan satu angka pada variabel ‘kepemimpinan kepala sekolah’ akan berakibat pada kenaikan sebesar 0,756 angka pada variabel ‘kepuasan kerja guru’. Sebaliknya, ketika terjadi penurunan satu angka pada variabel ‘kepemimpinan kepala sekolah’ akan berakibat pada penurunan sebesar 0,756 angka pada variabel ‘kepuasan kerja guru’. Artinya, semakin efektif kepemimpinan seorang kepala sekolah berdampak positif kepada semakin meningkatnya kepuasan kerja guru dan begitu sebaliknya.

Kepala sekolah menempati posisi dan peran kunci dalam menentukan tingkat kepuasan kerja para guru (Davis & Wilson, 2000; Price, 2012) karena sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus bertanggung jawab atas semua peristiwa dan/atau kegiatan yang terjadi di sekolah yang dipimpinya. Terkait hal ini, kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan pedagogis tetapi juga dituntut untuk menciptakan kondisi sekolah yang kondusif dan membuka kesempatan pengembangan diri bagi para guru. Ketika guru-guru merasa tidak senang dan tidak produktif, kepala sekolah yang akan disalahkan karena gagal menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif dan tidak fokus pada upaya peningkatan semangat kerja guru (Wetherell, 2002).

Berhadapan dengan medan kerja yang sangat sulit dan kondisi kerja yang serba kekurangan, memiliki seorang kepala sekolah yang selalu berada bersama guru-gurunya dan memandang guru-gurunya sebagai bagian integral dari

komunitas sekolah menjadi kunci utama meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja para guru. Sayangnya, keinginan guru-guru untuk memiliki kepala sekolah yang selalu berada bersama dan melibatkan mereka secara fisik, psikis, dan emosional masih sangat jauh dari harapan. Werang dkk. (2015b), Werang dkk. (2017), dan Werang dkk., (2019) mengindikasikan bahwa pengangkatan kepala sekolah di Kabupaten Merauke pada khususnya dan wilayah selatan Papua pada umumnya yang lebih berdasarkan kepentingan politik otoritas daerah menjadi penyebab utama ketidakkompetenan kepala sekolah dalam memimpin dan menyelenggarakan sekolah. Kenyataan lapangan menunjukkan bahwa ketidakhadiran kepala sekolah di tempat tugas selama berminggu-minggu dan bahkan berbulan-bulan (Werang, dkk. 2015b; Werang dkk., 2017; Werang, 2019) menjadi juga penyebab perasaan ketidakpuasan guru dalam pekerjaannya. Guru-guru merasa tidak puas karena merasa pekerjaan dan nasibnya tidak diperhatikan kepala sekolah.

## **PENUTUP**

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru SD di Kabupaten Merauke, Papua. Simpulan yang bisa ditarik dari hasil analisis statistik seperti yang sudah dibahas sebelumnya adalah kepemimpinan kepala sekolah berhubungan secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru SD di Kabupaten Merauke. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien betha ( $\beta$ ) = 0,756 dan nilai koefisien probabilitas ( $p$ -value) = 0.000.

Hasil penelitian ini dapat secara teoretis menambah khazanah ilmu pengetahuan yang sudah ada dalam berbagai literatur dengan menyediakan informasi empiris yang akurat tentang 'iklim organisasi sekolah' dan 'kepuasan kerja guru' SD di Kabupaten Merauke, Papua.

Secara praktis-empiris temuan dari penelitian ini mengindikasikan pentingnya para pembuat kebijakan pendidikan di daerah melakukan perekrutan dan seleksi yang ketat terhadap para calon kepala sekolah sehingga kepala sekolah yang terpilih dan dilantik sungguh-sungguh memiliki kompetensi yang memadai dalam mengerahkan dan mengarahkan semua elemen sekolah kepada tercapainya tujuan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah yang kompeten akan memberdayakan dan melibatkan semua elemen sekolah, terutama para guru, dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan hidup dan berkembangnya sekolah.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Al-Hussami, M. (2008). A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education. *Eur.J. Sci. Res.*, 22(2), 186-195.
- Ayele, D. (2014). *Teachers' Job Satisfaction and Commitment in General Secondary Schools of Hadiya Zone in Southern Nation Nationality and People of Regional State*. Master's Thesis. Institute of Education and Professional Development Studies, Jimma University.
- Bolin, F. (2007). A Study of Teachers' Job Satisfaction and Factors that Influence It. *Chinese Education and Society*, 40(5), 47-64.
- Bushra, F., Usman, A. & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Cribbin, J. J. (1981). *Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness*. New York, NY: AMACOM.

- Davis, J. & Wilson, S.M. (2000). Principals' Effort to Empower Teachers: Effects on Teacher Motivation and Job Satisfaction and Stress. *The Clearing House*, 73(6), 349-353.
- Hui, H., Jenatabadi, H.S., Ismail, N.A. & Radzi, C.W.J.W.M. (2013). Principal's Leadership Style and Teachers Job Satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 175-184.
- Ibnian, S.S.K. (2016). The Level of Job Satisfaction among EFL Teachers in Jordan. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(1), 40-46.
- Kennerly, S.M. (1989). Leadership Behavior and Organizational Characteristics: Implication for Faculty Satisfaction. *Journal of Nursing Education*, 28(5), 198-202.
- Krishnan, V.R. (2005). Transformational Leadership and Outcomes: Roles of Relationship Duration. *Leadership & Organizational Journal*, 26(5), 442-452.
- Kiboss, J.K. & Jemiryott, H.K.S. (2014). Relationship between Principals' Leadership Styles and Secondary Schools Teachers' Job Satisfaction in Nandi South District, Kenya. *Journal of Education and Human Development*, 3(2), 493-509.
- Kuchler, W.J. (2008). Perceived Leadership Behavior and Subordinates' Job Satisfaction in Midwestern NCCA Division III Athletic Departments. *The Sport Journal*, 11(2).
- Lane, K. A., Esser, J., Holte, B., & McCusker, M. A. (2010). A study of Nurse Faculty Job Satisfaction in Community Colleges in Florida. *Teach. Learn. Nurs.*, 5, 6-11.
- Lu, H., While, A.E. & Barriball, L.K. (2005). Job Satisfaction among Nurses: A literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227.
- Machumu, H.J. & Kaitila, M.M. (2014). Influence of Leadership Styles on Teachers' Job Satisfaction: A Case of Selected Primary Schools in Songea and Marogoro Districts, Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 6(4), 53-61.
- Malik, M. I., Nawab, S., Nacem, B. & Danish, R. Q. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*. 5(6), 17-26.
- Mohammad, S.I.S., Al-Zeaud, H.A. & Batayneh, A.M.E. (2011). The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals. *Business And Economic Horizons*, 5(2), 35-46.
- Murphy, J. (1991). *Restructuring Schools: Capturing and Assessing the Phenomena*. New York: Teachers College Press.
- Nadarasa, T. & Thuraisingam, R. (2014). The Influence of Principals' Leadership Styles on School Teachers' Job Satisfaction – Study of Secondary School in Jaffna District. *International Journal of Scientific and Research Publication*, 4(1), 1-7.
- Nagar, K. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout. *VIKALPA*, 37(2), 43-60.
- Newmann, F. M. & Wehlage, G. G. (1995). *Successful School Restructuring: A Report to the Public and Educators by the Center on Organization and Restructuring of Schools*. Madison, WI: Board of Regents of the University of Wisconsin System.
- Ngimbudzi, F. W. (2009). *Job Satisfaction among Secondary School Teachers in Tanzania: The Case of Njombe District*. Master's Thesis. Institute of Educational Leadership, University of Jyvaskyla.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. (4<sup>th</sup> Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Quinn, D. M. (2002). The Impact of Principal Leadership Behaviors on Instructional Practice and Student Engagement. *Journal of Educational Administration*, 40(5), 447-467.
- Rutter, M., Maugham, B., Mortimore, P., Ouston, J. & Smith, A. (1979). *Fifteen Thousand Hours: Secondary Schools and Their Effects on Children*. Cambridge, MA: Havard University Press.

- Sakti, I., Hadiwijoyo, D., Solimun & Rochman, F. (2014). The Effect of Individual Characteristics, Strength Groups, Emotional Exhaustion, Organization Citizenship Behavior to Job Satisfaction and Service Sabotage in Restaurant Bekasi City, West Java, Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention*. 3(9), 41-50.
- Shibru, B. & Darshan, G.M. (2011). Effect of Transformational Leadership on Subordinate Job Satisfaction in Leather Companies in Ethiopia. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 2(5), 284-295.
- Skansi, D. (2000). Relation of Managerial Efficiency and Leadership Styles – Empirical Study in Hrvatska Elektroprivreda D. D. *Management*, 5(2), 51-67.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Voon, M.I., Lo, M.C., Ngui, K.S. & Ayob, N.B. (2011). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organization in Malaysia. *International Journal of Business, Management, and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Werang, B. R. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Moral Kerja Guru dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SDN di Kota Merauke. *Cakrawala Pendidikan*, 33(1), 128-137.
- Werang, B. R. (2015a). A Study of Relationships in Christian Primary Schools of Boven Digoel Regency, Papua, Indonesia. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 22(2), 25-35.
- Werang, B. R. (2015b). *Pendekatan Kuantitatif dalam Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Calpulis.
- Werang, B. R.; Irianto, O. & Asmaningrum, H. P. (2015a). Relationship between School Principals' Transformational Leadership, Teachers' Job Satisfaction, and Teachers' Work Morale at State Elementary Schools of in Boven Digoel Regency, Papua, Indonesia. *International Journal of Science and Research*, 4(8), 916-920.
- Werang, B.R., Betaubun, M. & Pure, E.A.G. (2015b). Factors Influencing Teachers' Organizational Commitment (Case Study on Primary Schools in Remote Area of Merauke Regency, Papua, Indonesia). *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER)*, 2(10), 122-130.
- Werang, B.R.; Leba, S.M.R. & Pure, E.A.G. (2017). Factors Influencing Teacher Absenteeism in The Remote Elementary Schools of Indonesia: Empirical Proof from Southern Papua. *International Journal of Management in Education*, 11(3), 223-246. DOI: 10.1504/IJMIE.2017.084923.
- Werang, B. R. & Agung, A. A. G. (2017). Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Performance in Indonesia: A Study from Merauke Distrik, Papua. *International Journal of Development and Sustainability*, 6(8), hlm. 700-711.
- Werang, B. R. & Irianto, O. (2018). Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar di Distrik Mindiptana, Papua. *Musamus Journal of Primary Education*, 1(1), 13-23.
- Werang, B. R.; Agung, A. A. G. & Hurit, A. A. (2019). Increasing Teacher Attendance in Indonesia: A Longitudinal Study in the Remote Elementary Schools of Southern Papua. *International Journal of Management in Education* 13 (2): 133–55. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2019.10018032>.
- Wetherell, K.M. (2002). *Principal Leadership Style and Teacher Job satisfaction*. Seton Hall University Dissertation and Theses (ETDs), Paper 1400.
- Xie, J. L. & Johns, G. (2000). Interactive effects of absence culture salience and group cohesiveness: A multi-level and cross-level analysis of work absenteeism in Chinese context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 31-52.
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.