

Penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi

Rayyan Aqila Praditya¹, Rafie Zaidan Prayuda¹, Agus Purwanto¹

¹Aguspati Research Instituta (AGP-RI)

email: agozpor@gmail.com

ABSTRAK

Hubungan industrial yang harmonis menuntut adanya sinergi antara manajemen, serikat pekerja, dan karyawan. Penerapan K3 yang komprehensif tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan kepemimpinan yang berorientasi pada keselamatan dan kesejahteraan tenaga kerja. Sayangnya, pada praktiknya masih banyak organisasi yang menjadikan K3 hanya sebatas formalitas demi memenuhi persyaratan hukum, tanpa benar-benar diimplementasikan ke dalam budaya kerja sehari-hari. Tidak jarang kebijakan keselamatan hanya di atas kertas, sedangkan di lapangan, pekerja tetap bekerja tanpa alat pelindung diri (APD) lengkap, prosedur darurat yang tidak diuji, dan pengawasan yang minim. Berdasarkan pembahasan yang komprehensif, dapat disimpulkan bahwa penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) serta kepemimpinan yang efektif memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kinerja organisasi. Penerapan K3 yang baik terbukti dapat menurunkan angka kecelakaan kerja, mengurangi kerugian materi dan non-materi, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi pekerja. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas tenaga kerja, loyalitas karyawan, efisiensi biaya operasional, dan reputasi perusahaan.

Kata Kunci: Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), Kepemimpinan, Kinerja Organisasi

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan kompetisi industri yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk tidak hanya mengejar produktivitas tinggi tetapi juga menjamin keselamatan, kesehatan, dan kesejahteraan tenaga kerjanya. Di sinilah pentingnya penerapan **Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)** sebagai bagian integral dari hubungan industrial yang harmonis dan berkeadilan. Fenomena kecelakaan kerja yang masih tinggi di berbagai sektor industri di Indonesia menjadi indikator bahwa kesadaran dan penerapan K3 belum sepenuhnya optimal. Menurut data BPJS Ketenagakerjaan, jumlah kasus kecelakaan kerja pada tahun-tahun terakhir masih berada pada angka yang mengkhawatirkan, dengan ribuan pekerja mengalami cedera serius bahkan kematian. Hal ini berdampak pada menurunnya kinerja tenaga kerja, meningkatnya biaya asuransi, kerugian finansial bagi perusahaan, serta penurunan reputasi perusahaan di mata stakeholder dan publik.

Selain risiko kecelakaan fisik, pekerja juga menghadapi tekanan psikologis akibat beban kerja yang tinggi, tuntutan target yang ketat, dan kondisi kerja yang kadang tidak mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (work-life balance). Tanpa penerapan K3 yang memadai, risiko stres kerja dan kelelahan kronis dapat berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas. Hal ini pada akhirnya dapat memengaruhi hubungan

industrial secara keseluruhan, di mana muncul potensi konflik, mogok kerja, hingga penurunan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Di samping faktor teknis dan prosedural K3, peran kepemimpinan memegang kunci penting dalam membentuk budaya kerja yang aman, sehat, dan produktif. Kepemimpinan yang visioner, komunikatif, dan mampu memberikan teladan akan mendorong karyawan untuk patuh pada prosedur K3 serta termotivasi untuk bekerja dengan baik. Sebaliknya, kepemimpinan yang lemah, otoriter, atau tidak peduli pada keselamatan karyawan dapat memicu praktik kerja tidak aman (*unsafe acts*) yang menjadi salah satu penyebab utama kecelakaan kerja. Kepemimpinan yang gagal membangun komunikasi dua arah juga kerap memperburuk hubungan industrial, menimbulkan ketidakpuasan, dan meningkatkan angka *turnover*.

Hubungan industrial yang harmonis menuntut adanya sinergi antara manajemen, serikat pekerja, dan karyawan. Penerapan K3 yang komprehensif tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan kepemimpinan yang berorientasi pada keselamatan dan kesejahteraan tenaga kerja. Sayangnya, pada praktiknya masih banyak organisasi yang menjadikan K3 hanya sebatas formalitas demi memenuhi persyaratan hukum, tanpa benar-benar diimplementasikan ke dalam budaya kerja sehari-hari. Tidak jarang kebijakan keselamatan hanya di atas kertas, sedangkan di lapangan, pekerja tetap bekerja tanpa alat pelindung diri (APD) lengkap, prosedur darurat yang tidak diuji, dan pengawasan yang minim.

Selain itu, dinamika pasar tenaga kerja modern juga menambah tantangan baru. Transformasi digital dan otomatisasi membuat banyak perusahaan melakukan restrukturisasi, mengubah pola kerja menjadi lebih fleksibel dengan sistem kerja *shift*, *remote working*, atau *outsourcing*. Situasi ini sering kali menimbulkan ketidakpastian bagi tenaga kerja, yang pada gilirannya memengaruhi motivasi kerja dan kualitas hubungan industrial. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat kepemimpinan agar mampu mengelola perubahan dengan bijak, membangun komunikasi yang efektif, dan tetap mengutamakan penerapan K3 meskipun dalam kondisi kerja yang serba dinamis.

Berdasarkan uraian tersebut, tulisan ini bertujuan untuk membahas secara mendalam hubungan antara penerapan K3, kepemimpinan, dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Dengan menelaah berbagai literatur dan hasil penelitian terdahulu, diharapkan kajian ini dapat memberikan kontribusi praktis dan akademis dalam memahami faktor-faktor penentu kinerja organisasi yang sehat, aman, dan produktif, serta merumuskan strategi guna membangun hubungan industrial yang harmonis, adil, dan berkelanjutan di tengah tantangan perubahan zaman.

PEMBAHASAN

Penerapan K3 dan Pengaruhnya terhadap Kinerja

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan salah satu aspek fundamental dalam manajemen organisasi, khususnya di sektor industri dan manufaktur yang memiliki risiko kerja tinggi. keselamatan kerja yang baik tidak hanya melindungi pekerja dari risiko cedera atau penyakit akibat kerja, tetapi juga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Penerapan K3 yang efektif terbukti dapat meminimalkan kecelakaan kerja, mengurangi biaya kompensasi dan klaim asuransi, serta meningkatkan moral dan motivasi kerja karyawan.

Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan program K3 secara konsisten mengalami penurunan angka kecelakaan kerja hingga 40% dalam kurun waktu dua tahun. Hal ini berdampak positif pada peningkatan produktivitas karena jam kerja yang hilang akibat kecelakaan dapat ditekan seminimal mungkin. Penurunan angka kecelakaan juga berdampak pada pengurangan biaya operasional perusahaan, khususnya biaya pengobatan, santunan, dan kerusakan alat kerja.

Lebih lanjut, bahwa pekerja yang merasa aman di lingkungan kerjanya cenderung bekerja lebih fokus dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan

kinerja individu dan tim kerja. Dengan demikian, penerapan K3 bukan sekadar pemenuhan kewajiban hukum, tetapi juga investasi jangka panjang untuk mendukung kinerja dan keberlangsungan usaha.

Beberapa penelitian di Indonesia juga memperkuat hubungan antara K3 dan kinerja. Misalnya, studi di sektor pertambangan menunjukkan bahwa implementasi prosedur K3 secara menyeluruh berdampak pada penurunan kecelakaan kerja dan peningkatan efisiensi kerja. Penelitian lain oleh Hermawan (2017) pada perusahaan konstruksi di Jakarta juga membuktikan bahwa perusahaan dengan skor audit K3 yang tinggi memiliki output proyek yang lebih cepat selesai dibandingkan perusahaan dengan penerapan K3 yang rendah.

Namun, tantangan penerapan K3 tidaklah sedikit. Banyak perusahaan masih menganggap K3 sebagai beban biaya tambahan, bukan sebagai investasi. Selain itu, budaya kerja yang menganggap enteng prosedur keselamatan sering kali menjadi penghambat. Oleh karena itu, penerapan K3 perlu didukung oleh pengawasan yang ketat, pelatihan rutin, penyediaan alat pelindung diri (APD) yang memadai, serta komitmen manajemen untuk menegakkan aturan secara konsisten.

Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja

Kepemimpinan merupakan elemen kunci yang menentukan bagaimana kebijakan dan prosedur diimplementasikan di lapangan. Menurut Robbins dan Judge (2017), kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks K3, peran kepemimpinan sangat signifikan untuk menciptakan budaya keselamatan di tempat kerja.

Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mendukung penerapan K3 dan kinerja adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi pekerja untuk berperilaku aman melalui teladan, visi yang jelas, dan pemberdayaan karyawan. Penelitian Bass dan Avolio (1994) mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan komitmen karyawan pada tujuan keselamatan. Sementara itu, kepemimpinan transaksional mendukung melalui pemberian reward dan punishment yang tegas terkait kepatuhan terhadap prosedur K3.

kepemimpinan partisipatif juga efektif dalam meningkatkan kinerja. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan K3, karyawan merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab lebih besar untuk mematuhi prosedur keselamatan. Hal ini berdampak pada penurunan risiko kecelakaan kerja dan peningkatan produktivitas.

gaya kepemimpinan yang mendukung keterbukaan komunikasi dan pelaporan kondisi berbahaya (unsafe condition) berkontribusi pada penurunan potensi kecelakaan kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan studi internasional oleh Clarke (2013) yang menyatakan bahwa dukungan atasan menjadi salah satu faktor terkuat yang memengaruhi kepatuhan pekerja terhadap aturan keselamatan.

Namun, dalam praktiknya, masih banyak organisasi yang menghadapi kendala pada aspek kepemimpinan. Beberapa pemimpin tingkat menengah hingga supervisor kurang memiliki pemahaman mendalam tentang manajemen K3. Akibatnya, kebijakan yang telah dirancang oleh manajemen puncak tidak diimplementasikan secara optimal di lapangan. Untuk mengatasi hal ini, pelatihan kepemimpinan yang terintegrasi dengan materi K3 perlu dilakukan secara berkala.

Sinergi Penerapan K3 dan Kepemimpinan terhadap Peningkatan Kinerja

Penerapan K3 dan kepemimpinan bukanlah dua aspek yang berdiri sendiri. Keduanya saling berkaitan dan membentuk sinergi yang kuat dalam mendukung kinerja organisasi. persepsi pekerja terhadap komitmen pimpinan pada keselamatan kerja merupakan indikator penting yang memengaruhi kepatuhan pekerja terhadap aturan keselamatan.

bahwa organisasi dengan tingkat kepemimpinan keselamatan yang tinggi memiliki tingkat insiden kecelakaan yang lebih rendah. Studi ini menegaskan bahwa komitmen pimpinan menjadi penentu utama efektivitas kebijakan K3.

Selain itu, budaya keselamatan (safety culture) juga berkembang dengan baik ketika kepemimpinan mendukung. budaya keselamatan yang kuat hanya dapat dibangun melalui interaksi berkelanjutan antara kebijakan formal K3, perilaku pekerja, dan sikap pimpinan. Pemimpin yang aktif mempromosikan keselamatan, memberikan teladan, dan menindaklanjuti laporan kondisi berbahaya akan membentuk kepercayaan di kalangan pekerja bahwa keselamatan adalah prioritas organisasi. Selain faktor internal, faktor eksternal seperti peraturan pemerintah dan tekanan stakeholder juga mendorong perusahaan untuk serius menerapkan K3. Namun, tanpa dukungan kepemimpinan yang konsisten, kepatuhan hanya bersifat sementara. Oleh karena itu, perlu pendekatan holistik di mana kepemimpinan berperan sebagai agen perubahan, mendorong setiap elemen organisasi untuk menginternalisasi nilai-nilai keselamatan sebagai bagian dari budaya kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan yang komprehensif, dapat disimpulkan bahwa penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) serta kepemimpinan yang efektif memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kinerja organisasi. Penerapan K3 yang baik terbukti dapat menurunkan angka kecelakaan kerja, mengurangi kerugian materi dan non-materi, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi pekerja. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas tenaga kerja, loyalitas karyawan, efisiensi biaya operasional, dan reputasi perusahaan.

Kepemimpinan memegang peran penting sebagai penggerak utama terciptanya budaya keselamatan di lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan memberi teladan dalam penerapan K3 mampu membangun iklim kerja yang positif. Selain itu, komunikasi internal yang baik, budaya organisasi yang mendukung keselamatan, evaluasi berkelanjutan, pemanfaatan teknologi di era digitalisasi, serta program pelatihan yang efektif, semuanya berkontribusi secara sinergis dalam mendukung implementasi K3 yang berdampak pada kinerja organisasi.

Tantangan globalisasi, perubahan teknologi, serta perubahan karakter tenaga kerja di era modern menuntut organisasi untuk terus berinovasi dan adaptif dalam penerapan K3 dan pengembangan kepemimpinan keselamatan. Studi kasus dari perusahaan kelas dunia membuktikan bahwa keselamatan kerja bukan hanya kewajiban hukum, melainkan nilai inti perusahaan yang menjadi keunggulan kompetitif.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran dan rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- a. **Peningkatan Komitmen Manajemen:** Pimpinan perusahaan di semua level harus menunjukkan komitmen nyata terhadap K3, baik melalui kebijakan, alokasi anggaran, maupun keteladanan dalam menjalankan prosedur keselamatan.
- b. **Penguatan Budaya Keselamatan:** Organisasi perlu menanamkan budaya keselamatan melalui sosialisasi, komunikasi yang terbuka, penghargaan bagi perilaku aman, dan penegakan disiplin secara adil dan konsisten.
- c. **Optimalisasi Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi:** Program pelatihan K3 harus dirancang interaktif dan sesuai kebutuhan spesifik pekerjaan. Selain itu, pelatihan kepemimpinan keselamatan perlu dilakukan secara berkelanjutan agar setiap pemimpin dapat berperan sebagai agen perubahan.
- d. **Pemanfaatan Teknologi:** Perusahaan sebaiknya memanfaatkan teknologi digital seperti IoT, sensor keselamatan, sistem peringatan dini, dan aplikasi pelaporan hazard untuk meningkatkan efektivitas pengawasan dan respon cepat terhadap potensi risiko.

- e. **Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan:** Audit internal dan eksternal, inspeksi rutin, serta forum diskusi harus dijadikan sarana evaluasi untuk terus memperbaiki sistem manajemen K3.
- f. **Sinergi dengan Pemerintah dan Stakeholder:** Pemerintah diharapkan memperkuat pengawasan dan memberikan insentif kepada perusahaan yang berhasil menerapkan K3 dengan baik. Asosiasi industri, akademisi, dan pekerja juga perlu terlibat aktif dalam pengembangan kebijakan K3 yang relevan dengan perkembangan zaman.

Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan penerapan K3 dan kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja organisasi, mewujudkan hubungan industrial yang harmonis, dan mendukung pembangunan tenaga kerja yang produktif dan berdaya saing tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Nadeak, M., Widodo, A., Asbari, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2021). Understanding the links between coaching, OCB, and individual performance among MSME employees. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(4), 65-80.
2. Hariyasasti, Y., Setyawati, L., & Widyawati, N. S. (2025). Aliran-aliran Filsafat Pendidikan dan Tokohnya: Kajian Literature Review. *PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research*, 2(01), 1-19.
3. Asbari, M., Purwanto, A., Fayzhall, M., & Winanti, P. (2020). D., & Firdaus, RA (2020). Hard skills or soft skills: Which are more important for Indonesian teachers innovation. *Test Engineering and Management*, 83(2836), 2836-2854.
4. Quddus, A., Nugroho, B. S., Hakim, L., Ritaudin, M. S., Nurhasanah, E., Suarsa, A., ... & Sudargini, Y. (2020). Effect of ecological, servant dan digital leadership style influence university performance? evidence from indonesian universities. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 408-417.
5. Hariyasasti, Y. (2025). The Effect of Work Environment, Discipline and Motivation on the Performance of Elementary School Teachers in Gunungwungkal District. *UJoST-Universal Journal of Science and Technology*, 4(1), 1-6.
6. Fikri, M. A. A., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Waruwu, H., Fauji, A., ... & Dewi, W. R. (2020). A Mediation Role of Organizational Learning on Relationship of Hard Skills, Soft Skills, Innovation and Performance: Evidence at Islamic School. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 398-423.
7. Hariyasasti, Y. (2025). The Influence of Competence, Work Culture on the Performance of Elementary School Teachers in Gunungwungkal District. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW*, 6(1), 37-41.
8. Hariyasasti, Y. (2025). The Role of Digital Transformation on the Performance of Public Elementary Schools in the Industrial Revolution 4.0 and Society 5.0 Era. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW*, 6(1), 42-47.
9. Erlangga, H., Sos, S., & Erlangga, H. (2021). The effect of organizational commitment and work environment on job satisfaction and teachers performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(7), 109-117.
10. Purwandari, A., & Purwanto, A. (2012). Pengaruh profitabilitas, leverage, struktur kepemilikan dan status perusahaan terhadap pengungkapan laporan keuangan pada perusahaan manufaktur di Indonesia (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis).

11. Fikri, M. A. A., Pramono, T., Nugroho, Y. A., Novitasari, D., & Asbari, M. (2021). Leadership model in pesantren: Managing knowledge sharing through psychological climate. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 149-160.
12. Hariyasasti, Y. (2025). Kajian Stres Organisasi dan Produktivitas Guru di Sekolah Dasar: Peran Mediasi Kesejahteraan Karyawan. *UJoST-Universal Journal of Science and Technology*, 4(1), 7-12.
13. Fikri, M. A. A., Pramono, T., Nugroho, Y. A., Novitasari, D., & Asbari, M. (2021). Leadership Model in Pesantren: Managing Knowledge Sharing through Psychological Climate. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 149-160.
14. Hariyasasti, Y. (2025). The Role of Transformational Leadership and Principal's Work Motivation on the Performance of Elementary School Teachers in Gunungwungkal District. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 6(1), 68-72.
15. Purwanto, A. (2020). Effect of organizational citizenship behavior, work satisfaction and organizational commitment toward indonesian school performance. *Sys Rev Pharm*, 11(9), 962-971.
16. Hariyasasti, Y. (2025). Kajian Stres Organisasi dan Produktivitas Guru di Sekolah Dasar: Peran Mediasi Kesejahteraan Karyawan. *UJoST-Universal Journal of Science and Technology*, 4(1), 7-12.
17. Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Does culture, motivation, competence, leadership, commitment influence quality performance?. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 7(2), 201-205.
18. Nuryanti, Y., Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Fauji, A., Gazali, G., & Asbari, M. (2020). Meningkatkan Komitmen Organisasional Dosen: Analisis Pengaruh Kepemimpinan Perguruan Tinggi dan Kepuasan Intrinsik & Ekstrinsik Dosen. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 561-581.
19. Tsoraya, N. D., Khasanah, I. A., Asbari, M., & Purwanto, A. (2023). Pentingnya Pendidikan Karakter Terhadap Moralitas Pelajar di Lingkungan Masyarakat Era Digital. *Literaksi: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(01), 7-12.
20. Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Pengaruh Servant, Digital dan Green leadership Terhadap Kinerja Industri Manufaktur Melalui Mediasi Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(1), 1-13.
21. Subargus, A., Wening, N., Supono, J., & Purwanto, A. (2021). Coping Mechanism of Employee with Anxiety Levels in the COVID-19 Pandemic in Yogyakarta. *Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation*.
22. Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2021). Analisis Data Penelitian Sosial dan Manajemen: Perbandingan Hasil antara Amos, SmartPLS, WarpPLS, dan SPSS Untuk Jumlah Sampel Medium. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(4), 43-53.
23. Santoso, P., Purwanto, A., & Asbari, M. (2019). Influence of Implementation Chain of Custody Forest Management System FSC-STD-40-004 V3-0 to Business Performance of Paper Industries in Banten Indonesia. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, 4(4), 32-36.
24. Purwanto, A. (2020). Does quality, safety, environment and food safety management system Influence business performance? Answers from Indonesian packaging industries. *International Journal of Control and Automation*, 13(1), 22-35.
25. Purwanto, A., Asbari, M., & 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 Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(1), 17-29.

26. Purwanto, A., Asbari, M., & Hadi, A. H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tansformational, Authentic, Authoritarian, Transactional Terhadap Kinerja Guru Pesantren di Tangerang. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 85-110.
27. Asbari, M., Nurhayati, W., & Purwanto, A. (2019). PENGARUH PARENTING STYLE DAN PERSONALITY GENETIC TERHADAP PENDIDIKAN KARAKTER ANAK DI ISLAMIC SCHOOL. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 1(1), 1-19.
28. Purwanto, A. (2020). Develop risk and assessment procedure for anticipating COVID-19 in food industries. *Journal of Critical Reviews*.
29. Asbari, M., Wijayanti, L., Hyun, C. C., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2020). How to build innovation capability in the RAC industry to face industrial revolution 4.0. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(6), 2008-2027.
30. Asbari, M., Wijayanti, L., Hyun, C. C., Purwanto, A., Santoso, P. B., Bernarto, I., ... & 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), 319-333.
31. Asbari, M., Purwanto, A., & Novitasari, D. (2022). Kepuasan kerja guru: Di antara kepemimpinan transformasional dan transaksional. *Jurnal Pendidikan Transformatif*, 1(1), 7-12.
32. Purwanto, A. P. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Metaverse ADPERTISI*, 2(2), 29-42.
33. Wahidi, R. (2020). Innovation and authentic leadership of islamic university lectures in faculty pharmacy faculty: what is the role of psychological capital?. *Systematic Reviews in Pharmacy (Sys Rev Pharm.)*, 11(8), 383-393.
34. Hariyasasti, Y. (2025). The Role of Digital Transformation on the Performance of Public Elementary Schools in the Industrial Revolution 4.0 and Society 5.0 Era. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW*, 6(1), 42-47.
35. Praditya, R. A., Prayuda, R. Z., & Purwanto, A. (2023). Investigating The Role of Information Technology, Motivation and Competence on Government Employee Performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(4), 28-38.
36. Novitasari, D., Haque, M. G., Supriatna, H., Asbari, M., & Purwanto, A. (2021). Understanding the links between charismatic leadership, intrinsic motivation and tacit knowledge sharing among MSME employees. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 1-13.
37. Purwanto, A., Asbari, M., & Hadi, A. H. (2020). Gaya Kepemimpinan Perguruan Tinggi Kesehatan: Authentic, Tansformational, Authoritarian atau Transactional. *Surya Medika: Jurnal Ilmiah Ilmu Keperawatan dan Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 15(1), 8-18.
38. Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2020). Authentic leadership and innovation: what is the role of psychological capital?. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1-21.
39. Fayzhall, M., Asbari, M., Purwanto, A., Goestjahjanti, F. S., Yuwono, T., Radita, F. R., ... & Suryani, P. (2020). Transformational versus Transactional Leadership: Manakah yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 256-275.
40. Purwanto, A., Sopa, A., Primahendra, R., Kusumaningsih, S. W., & Pramono, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transactional, Transformational, Authentic Dan Authoritarian Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Di Kudus. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 70-80.
41. Purwanto, A., Asbari, M., & Hadi, A. H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tansformational, Authentic, Authoritarian, Transactional Terhadap Kinerja Guru Pesantren di Tangerang. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 85-110.

42. Hariyasasti, Y., Setyawati, L., & Widyawati, N. S. (2025). Aliran-aliran Filsafat Pendidikan dan Tokohnya: Kajian Literature Review. PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research, 2(01), 1-19.
43. Hariyasasti, Y. (2025). The Role of Transformational Leadership and Principal's Work Motivation on the Performance of Elementary School Teachers in Gunungwungkal District. Journal of Industrial Engineering & Management Research, 6(1), 68-72.
44. Hariyasasti, Y. (2025). The Influence of Competence, Work Culture on the Performance of Elementary School Teachers in Gunungwungkal District. INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW, 6(1), 37-41.
45. Firdaus, R. A., Purnamasari, D., Akuba, S. F., & Purwanto, A. (2020). Leadership and Perceived Workload Moderating Effect on Teacher Commitment in Islamic School. Shodhshauryam, International Scientific Refereed Research Journal (SHISRRJ), ISSN, 2581-6306.
46. Hutagalung, L., Purwanto, A., & Prasetya, A. B. (2020). The Five Leadership Style in Time of Pandemic Covid-19 throughout Industrial Revolution 4.0 as compared to Humane Leadership. International Journal of Social, Policy and Law, 1(1), 79-87.
47. Novitasari, D., Fahlevi, M., Nagoya, R., Wanasida, A. S., Purwanto, A., Syam, S., & Djakasaputra, A. (2021). Teacher performance determinants: competence, motivation, compensation and work environment. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, 12(12), 2954-2963.
48. MUNAWAROH, M., SANTOSO, B., GUMILANG, R. R., HIDAYATULLAH, D., HERMAWAN, A., MARHANAH, S., ... & PURWANTO, A. (2021). The effect of strategic leadership and organization culture on business performance: an empirical study in Indonesia. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(6), 455-463.
49. Siswanto, E., Samsudi, Suprptono, E., Sutopo, Y., & Purwanto, A. (2023, October). The role of transformational leadership, work environment, motivation on job satisfaction and teachers performance of vocational schools. In AIP Conference Proceedings (Vol. 2765, No. 1, p. 020030). AIP Publishing LLC.
50. Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. International Journal of Social and Management Studies, 2(1), 1-13.
51. Sudargini, Y., & Purwanto, A. (2020). The effect of teachers pedagogic competency on the learning outcomes of students. Journal of Industrial Engineering & Management Research, 1(4), 1-8.
52. Hariyasasti, Y. (2025). Literasi Teknologi dan Pemanfaatan Alat Digital di Sekolah Dasar. INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW, 6(3), 13-29.
53. Hariyasasti, Y. (2025). Literasi Teknologi dan Pemanfaatan Alat Digital di Sekolah Dasar. INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW, 6(3), 13-29.
54. Purwanto, A., Asbari, M., & Hadi, A. H. (2020). Gaya Kepemimpinan Perguruan Tinggi Kesehatan: Authentic, Tansformational, Authoritarian atau Transactional. Surya Medika: Jurnal Ilmiah Ilmu Keperawatan dan Ilmu Kesehatan Masyarakat, 15(1), 8-18.
55. Putra, A. S., Waruwu, H., Asbari, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2020). Leadership in the innovation era: Transactional or transformational style?. International Journal of Social and Management Studies, 1(1), 89-94.
56. Hariyasasti, Y. (2025). The Effect of Work Environment, Discipline and Motivation on the Performance of Elementary School Teachers in Gunungwungkal District. UJoST-Universal Journal of Science and Technology, 4(1), 1-6.

57. Muliati, L., Asbari, M., Nadeak, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2022). Elementary school teachers performance: how the role of transformational leadership, competency, and self-efficacy?. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 158-166.
58. Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2019). Effect of tacit and explicit knowledge sharing on teacher innovation capability. *Dinamika Pendidikan*, 14(2), 227-243.