



Received:	Revised:	Accepted:
December 05, 2025	January 05, 2025	January 14, 2026

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Kelly Rozalinda

Institut Agama Islam Negeri Kerinci, Indonesia

e-mail: kellyrozalinda@gmail.com

Fatnan Asbupel

Institut Agama Islam Negeri Kerinci, Indonesia

e-mail: asbupelfatnan@gmail.com

Abstract

Improving teacher performance is a key factor in ensuring the quality of education; however, in practice, various indications of teacher performance problems are still found, influenced by leadership, job satisfaction, and work motivation. This study aims to analyze the influence of principals' leadership style, job satisfaction, and work motivation on teacher performance. The research uses a quantitative approach with a correlational design. Data were collected through structured questionnaires from 67 teachers as the total population and analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS version 26. The research results indicate that work motivation has a positive and most significant impact on teacher performance, followed by the principal's leadership style, while job satisfaction does not have a significant direct effect. Simultaneously, the three independent variables are able to explain 52% of the variation in teacher performance. This study contributes to strengthening educational management research by emphasizing the importance of enhancing teachers' intrinsic motivation and implementing a participative leadership style as an effective strategy to improve teacher performance at the junior high school level.

Keywords: Leadership Style; Job Satisfaction; Work Motivation; Teacher Performance.

Abstrak

Peningkatan kinerja guru merupakan faktor kunci dalam menjamin mutu pendidikan, namun dalam praktiknya masih dijumpai berbagai indikasi permasalahan kinerja guru yang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur terhadap 67 guru sebagai total populasi dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan paling kuat terhadap kinerja guru, diikuti oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung. Secara simultan, ketiga variabel independen mampu menjelaskan sebesar 52% variasi kinerja guru. Penelitian ini berkontribusi dalam memperkuat kajian manajemen pendidikan dengan menegaskan pentingnya penguatan motivasi intrinsik guru dan penerapan gaya kepemimpinan

partisipatif sebagai strategi efektif dalam meningkatkan kinerja guru di jenjang sekolah menengah pertama.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Kepuasan Kerja; Motivasi Kerja; Kinerja Guru.

Pendahuluan

Lanskap pendidikan global yang terus berubah, kualitas pembelajaran menjadi penentu utama keberhasilan suatu bangsa. Organisasi seperti OECD secara konsisten menegaskan bahwa guru merupakan faktor kritis dalam peningkatan mutu pendidikan (Fütterer et al., 2023). Kinerja guru yang optimal tidak hanya berdampak pada pencapaian akademik siswa, tetapi juga pada pembentukan karakter dan kompetensi abad ke-21. Namun, upaya mencapai kinerja optimal tersebut kerap dihadapkan pada kompleksitas faktor determinan, baik yang bersifat internal seperti motivasi dan kepuasan, maupun eksternal seperti kepemimpinan di tingkat sekolah (Du Plessis, 2021; Madigan & Kim, 2021). Artikel ini penting karena berupaya membedah interaksi multidimensi antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja, dan motivasi kerja sebagai prediktor kinerja guru, dengan menyajikan data empiris kontekstual dari sekolah menengah pertama di daerah. Data yang digunakan mencakup respons subjektif guru melalui kuesioner terstandardisasi serta analisis statistik inferensial, yang bersama-sama memberikan gambaran holistik tentang dinamika psikologis dan organisasional di dalam sekolah.

Meskipun hubungan antara kepemimpinan, motivasi, kepuasan, dan kinerja telah banyak dikaji, terdapat beberapa kesenjangan (gap) penelitian yang signifikan yang menjadi dasar orisinalitas artikel ini. Pertama, dari perspektif kepemimpinan, banyak studi fokus pada gaya transformasional dan transaksional dalam konteks Barat (Angela et al., 2025; Li & Karanxha, 2022). Namun, penelitian yang menginvestigasi efektivitas gaya kepemimpinan yang lebih kolaboratif dan distributif, seperti *distributed leadership*, dalam konteks sekolah menengah pertama di Indonesia masih sangat terbatas (Büyükgöze, 2024; Y. Liu et al., 2024). Kesenjangan ini relevan mengingat budaya kolektif di Indonesia mungkin lebih responsif terhadap pendekatan kepemimpinan yang partisipatif. Artikel ini menawarkan analisis tentang bagaimana praktik kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 1 Kerinci, yang mungkin mengintegrasikan unsur kharismatik dan distributif, memengaruhi guru (Dwapatesty et al., 2021; Riska & Nurmayuli, 2025).

Kedua, terkait kepuasan kerja, literatur internasional banyak membahas faktor sistemik seperti gaji dan iklim sekolah (Gourédard et al., 2023; Zakariya, 2020). Namun, kajian yang mendalam tentang dimensi kepuasan intrinsik guru, seperti pengakuan dan rasa memiliki (*sense of belonging*), khususnya di daerah dengan dinamika sosial-budaya yang khas seperti Kerinci, belum banyak dieksplorasi. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan mengeksplorasi tidak hanya aspek material, tetapi juga aspek psikologis dari kepuasan kerja guru (Hulmawiyah et al., 2018; Romandoni et al., 2024). Ketiga, dalam ranah motivasi kerja, teori determinasi-diri (*Self-Determination Theory*) telah diakui secara global (Collie et al., 2023; Haerens et al., 2022). Namun, penerapan teori ini untuk menganalisis interaksinya dengan gaya kepemimpinan otentik atau partisipatif dalam konteks lokal Indonesia masih jarang. Artikel ini menawarkan perspektif baru dengan menguji bagaimana motivasi intrinsik dan ekstrinsik guru dimediasi oleh kepemimpinan dan kepuasan untuk akhirnya mendongkrak kinerja (Fan et al., 2024; Manullang & Engelita Wakas, 2023).

Berbagai usaha telah dilakukan untuk menyelesaikan persoalan kinerja guru, baik di tingkat nasional maupun lokal. Di tingkat makro, pemerintah Indonesia meluncurkan kebijakan seperti Guru Penggerak dan Merdeka Belajar, yang berfokus pada peningkatan kapasitas dan otonomi guru (Wati et al., 2022). Di tingkat sekolah, upaya seperti pelatihan teknis, penyediaan sarana, dan peningkatan insentif juga kerap diterapkan (Oktaviani & Putra, 2021). Literatur juga mencatat upaya teoritis dengan mengadopsi model kepemimpinan instruksional dan transformasional untuk memengaruhi motivasi dan kinerja guru (Birhasani, 2022; Jaya, 2021; Punzalan & De Jesus, 2024).

Namun, usaha-usaha tersebut memiliki beberapa kekurangan. Kebijakan nasional sering kali bersifat seragam dan kurang menyentuh akar permasalahan spesifik di tingkat sekolah, seperti dinamika hubungan interpersonal antara kepala sekolah dan guru (Karakuş, 2024). Pelatihan teknis juga sering kali hanya meningkatkan kompetensi kognitif tanpa secara simultan memperkuat motivasi intrinsik dan kondisi psikologis guru (Admiraal et al., 2023). Selain itu, banyak penelitian terdahulu yang hanya menguji hubungan langsung antar variabel, tanpa membongkar mekanisme mediasi yang kompleks, seperti peran kepuasan atau motivasi sebagai mediator antara kepemimpinan dan kinerja (Karo-Karo et al., 2020; Kustanto et al., 2022). Kekurangan lain adalah masih dominannya pendekatan kuantitatif yang hanya melihat korelasi tanpa menggali makna dan konteks di balik angka-angka tersebut, sehingga rekomendasi yang dihasilkan sering kurang implementatif (Lestari & Mayasarokh, 2020; Nurani & Sarino, 2017).

Argumen utama yang ditawarkan dalam artikel ini adalah bahwa peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 1 Kerinci tidak dapat hanya mengandalkan intervensi kebijakan eksternal atau pelatihan semata. Diperlukan pendekatan yang holistik yang menempatkan kepemimpinan kepala sekolah sebagai katalis utama yang menciptakan iklim sekolah sehat. Iklim ini kemudian memupuk kepuasan kerja melalui keadilan, pengakuan, dan dukungan kolegial, serta membangkitkan motivasi kerja intrinsik guru (Hsieh et al., 2025; Ma et al., 2025; Rozalinda & Zebua, 2024; Schulze-Hagenest et al., 2023). Artikel ini berargumen bahwa motivasi dan kepuasan berfungsi sebagai *mediator krusial* yang menerjemahkan pengaruh gaya kepemimpinan menjadi peningkatan kinerja yang berkelanjutan (Muslih & fachrur, 2025; Paskawaty, 2025). Dengan demikian, model yang diuji bersifat kompleks dan interaktif, mencerminkan realitas dinamis di dalam organisasi sekolah.

Lebih lanjut, efektivitas kepemimpinan dalam konteks pendidikan tidak bersifat linier dan langsung, melainkan bekerja melalui penciptaan kondisi psikologis dan organisasional yang mendukung. Teori Job Demands-Resources (JD-R) memberikan kerangka bahwa kepemimpinan yang efektif dapat berfungsi sebagai sumber daya kerja utama yang memengaruhi motivasi dan kesejahteraan guru, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja (Admiraal et al., 2023). Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan transformasional dan distributif dianggap mampu memenuhi kebutuhan dasar psikologis guru akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sebagaimana ditekankan dalam *Self-Determination Theory (SDT)*, sehingga memicu motivasi intrinsik yang lebih kuat dan berkelanjutan (Collie et al., 2023; Haerens et al., 2022). Dengan demikian, artikel ini tidak hanya menguji hubungan sebab-akibat sederhana, tetapi menawarkan model mediasi yang lebih kompleks dan realistik. Urgensi penelitian ini juga ditingkatkan oleh konteks pendidikan Indonesia pasca pandemi, di mana guru menghadapi beban kerja yang meningkat dan tuntutan adaptasi teknologi yang cepat. Studi terkini menunjukkan bahwa kepuasan dan motivasi guru merupakan faktor kunci dalam ketahanan pendidikan di masa krisis (Fütterer et al., 2023; Madigan & Kim, 2021). Di sisi lain, penelitian di negara-negara Nordik menunjukkan bahwa kepemimpinan distributif

berkorelasi kuat dengan kepuasan kerja guru dalam sistem pendidikan yang terdesentralisasi (Veletić & Aas, 2025). Konteks Indonesia yang sedang dalam proses desentralisasi pendidikan dan penguatan otonomi sekolah menjadikan temuan dari penelitian ini relevan untuk memahami bagaimana kepemimpinan sekolah dapat dioptimalkan dalam kerangka otonomi tersebut. Selain itu, penelitian ini merespon seruan untuk lebih banyak studi yang menguji model kepemimpinan pendidikan di luar konteks Barat, khususnya di Asia Tenggara dengan karakteristik budayanya yang kolektivis (S. Liu et al., 2021; Long et al., 2024).

Lokasi penelitian, yaitu SMP Negeri 1 Kerinci, dipilih karena memenuhi kriteria unik, menarik, dan urgen. Pertama, aspek keunikan. Kerinci sebagai kabupaten dengan geografis pegunungan dan budaya yang kuat memiliki karakteristik sosial yang berbeda dengan daerah urban. Pola kepemimpinan dan interaksi di sekolah di daerah seperti ini mungkin masih kental dengan nilai-nilai kekeluargaan dan kolektivitas lokal, yang menjadi konteks menarik untuk menguji teori kepemimpinan distributif dan partisipatif (Nur Awaliyah et al., 2025; Veletić & Aas, 2025). Kedua, aspek menarik. Sekolah ini merupakan salah satu SMP negeri unggulan di kabupaten tersebut, sehingga tekanan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja sangat besar. Ketegangan antara tuntutan kinerja tinggi dengan potensi keterbatasan sumber daya dan dinamika internal sekolah menciptakan setting penelitian yang kaya dan dinamis (Munawar et al., 2020). Ketiga, aspek urgensi. Berdasarkan observasi awal dan laporan internal, sekolah ini menghadapi tantangan nyata. Terdapat indikasi bahwa semangat mengajar sebagian guru mengalami fluktuasi, terlihat dari antusiasme yang tidak merata dalam kegiatan pengembangan diri. Selain itu, hasil belajar siswa dalam beberapa mata pelajaran menunjukkan tren yang belum optimal, dan partisipasi guru dalam inovasi pembelajaran masih dapat ditingkatkan. Tantangan ini mendesak untuk segera diteliti guna memberikan rekomendasi berbasis data yang tepat sasaran (Joo et al., 2020; Long et al., 2024; Wiens et al., 2025). Oleh karena itu, penelitian di lokasi ini tidak hanya memiliki nilai akademis untuk mengisi gap literatur, tetapi juga memiliki dampak praktis yang langsung bagi peningkatan mutu pendidikan di Kabupaten Kerinci.

Berdasarkan latar belakang, kesenjangan penelitian, dan argumen yang diuraikan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 1 Kerinci. Secara spesifik, kajian ini menguji apakah kepuasan dan motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Dengan pendekatan kuantitatif dan penggunaan semua referensi mutakhir yang relevan, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya model determinan kinerja guru yang kontekstual, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi strategis bagi kepala sekolah dan pemangku kepentingan pendidikan di daerah.

Metode Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory survey*. Menurut Creswell (2014) penelitian kuantitatif digunakan untuk menguji teori objektif dengan meneliti hubungan antar variabel, di mana variabel-variabel tersebut dapat diukur, biasanya menggunakan instrumen seperti kuesioner, dan data numerik yang dihasilkan dianalisis dengan prosedur statistik. Jenis penelitian ini dipilih karena bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kausal dari variabel independen, yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Kepuasan Kerja (X2), dan Motivasi Kerja (X3) terhadap variabel dependen, yakni Kinerja Guru (Y). Desain penelitian ini bersifat korelasional

untuk menguji kekuatan dan arah hubungan antar variabel, serta eksplanatori untuk memberikan penjelasan mendalam mengenai mekanisme hubungan tersebut dalam konteks spesifik SMP Negeri 1 Kerinci.

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner terstruktur sebagai instrumen utama. Kuesioner dibagi menjadi empat bagian sesuai dengan variabel penelitian. Bagian pertama mengukur Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan indikator yang diadaptasi dari konsep kepemimpinan transformasional dan distributif, mencakup aspek pemberian arahan yang visioner, pemberian teladan, komunikasi efektif, pemberdayaan guru, dan keadilan dalam pengambilan keputusan (Büyükgöze, 2024; Riska & Nurmayuli, 2025). Bagian kedua mengukur Kepuasan Kerja Guru dengan indikator yang merujuk pada teori dua faktor Herzberg dan aspek kontemporer, meliputi kepuasan terhadap penghargaan dan pengakuan, lingkungan kerja fisik dan sosial, hubungan dengan rekan sejawat dan pimpinan, peluang pengembangan karier, serta rasa keadilan dalam kebijakan sekolah (Admiraal et al., 2023; Gourédard et al., 2023; Hulmawiyah et al., 2018). Bagian ketiga mengukur Motivasi Kerja Guru dengan indikator yang berlandaskan pada Teori Determinasi-diri (*Self-Determination Theory*), yang mencakup motivasi intrinsik (dorongan untuk berprestasi, tantangan kerja, rasa tanggung jawab) dan motivasi ekstrinsik (penghargaan, pengakuan, kondisi kerja) (Collie et al., 2023; Haerens et al., 2022; Manullang & Engelita Wakas, 2023). Bagian keempat mengukur Kinerja Guru dengan indikator yang mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang inovatif dan interaktif, evaluasi dan penilaian hasil belajar, pengelolaan kelas, serta partisipasi dalam pengembangan profesi dan komunitas belajar di sekolah (Jaya, 2021; Long et al., 2024; Punzalan & De Jesus, 2024).

Seluruh pernyataan dalam kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin, dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Kuesioner ini telah melalui proses validasi isi oleh ahli dan uji coba (*try-out*) untuk memastikan kejelasan, relevansi, dan keandalannya sebelum disebarluaskan kepada seluruh populasi penelitian.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel & Sumber Teoritis	Indikator	Sebaran Item
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) (Büyükgöze, 2024; Li & Karanxha, 2022; Riska & Nurmayuli, 2025)	1. Pemberian arahan yang visioner dan jelas. 2. Keteladanan dalam perilaku dan etos kerja. 3. Komunikasi yang efektif dan terbuka. 4. Pemberdayaan dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan. 5. Keadilan dalam memperlakukan seluruh guru.	1 – 5
Kepuasan Kerja Guru (X2) (Admiraal et al., 2023; Gourédard et al., 2023; Hulmawiyah et al., 2018)	1. Kepuasan terhadap penghargaan dan pengakuan atas kerja. 2. Kepuasan terhadap lingkungan kerja fisik dan sosial. 3. Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja dan pimpinan. 4. Kepuasan terhadap peluang pengembangan karier. 5. Kepuasan terhadap rasa keadilan dalam kebijakan sekolah.	6 – 10
Motivasi Kerja Guru (X3) (Collie et al., 2023; Haerens et al., 2022; Manullang & Engelita Wakas, 2023)	1. Dorongan intrinsik untuk berprestasi dan menghadapi tantangan kerja. 2. Rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas. 3. Antusiasme dan semangat dalam mengajar.	11 – 15

Variabel & Sumber Teoritis	Indikator	Sebaran Item
	4. Persepsi tentang makna dan nilai penting pekerjaan. 5. Respons terhadap penghargaan dan pengakuan eksternal.	
Kinerja Guru (Y) (Jaya, 2021; Long, Pan, & Zhang, 2024; Punzalan & De Jesus, 2024)	1. Perencanaan pembelajaran yang matang dan inovatif. 2. Pelaksanaan pembelajaran yang interaktif dan sesuai kebutuhan siswa. 3. Evaluasi dan penilaian hasil belajar yang berkelanjutan. 4. Pengelolaan kelas yang efektif dan kondusif. 5. Partisipasi aktif dalam pengembangan profesi dan komunitas belajar di sekolah.	16 – 20

Semua item kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin, dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Sebelum disebarluaskan, kuesioner diujivoliditas isi oleh dua ahli manajemen pendidikan dan diujicobakan (*try-out*) pada 30 guru di luar sampel penelitian. Uji validitas konstruk dilakukan dengan analisis korelasi *item-total*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan batas kritis ≥ 0.70 , yang menunjukkan instrumen konsisten dan andal untuk mengukur konstruk yang dimaksud (Creswell, 2014). Hasil Uji instrumen sebagai berikut:

Tabel 2. Validitas Kunstruk Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,892	Valid
Kepuasan Kerja	0,861	Valid
Motivasi Kerja	0,875	Valid
Kinerja Guru	0,889	Valid

Selanjutnya dilakukan hasil uji reliabilitas dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Status Reliabilitas
Gaya Kepemimpinan	0,892	Sangat Reliabel
Kepuasan Kerja	0,861	Sangat Reliabel
Motivasi Kerja	0,875	Sangat Reliabel
Kinerja Guru	0,889	Sangat Reliabel

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian memiliki hubungan yang memadai dengan skor total variabel masing-masing, sehingga dapat dianggap valid. Selanjutnya, uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha tinggi pada keempat variabel ($\alpha = 0,861$ – $0,892$), melampaui batas kritis 0,70 yang direkomendasikan oleh (Creswell, 2014). Hal ini membuktikan bahwa instrumen penelitian ini konsisten dan dapat dipercaya untuk mengukur konstruk yang dimaksud, sehingga tingkat keandalan pengukuran cukup tinggi untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut, termasuk pengujian hubungan antar variabel.

Sumber data primer penelitian ini adalah seluruh guru tetap SMP Negeri 1 Kerinci pada. Berdasarkan data administrasi sekolah, jumlah populasi adalah 67 orang guru. Mengingat jumlah populasi yang terbatas dan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh, teknik pengambilan

sampel yang digunakan adalah sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden. Penggunaan teknik sensus ini dianggap tepat karena meminimalkan kesalahan sampling dan memungkinkan generalisasi hasil untuk populasi di sekolah tersebut (Creswell, 2014). Selain data primer dari kuesioner, penelitian ini juga memanfaatkan data sekunder berupa dokumen sekolah seperti profil sekolah, laporan tahunan, dan arsip rapat untuk memperkaya konteks dan triangulasi informasi. Data sekunder ini dianalisis secara deskriptif kualitatif untuk mendukung interpretasi data kuantitatif.

Jenis data yang dikumpulkan adalah data kuantitatif primer berupa skor respons guru pada kuesioner, yang bersifat interval berdasarkan skala Likert. Data ini kemudian diolah dan dianalisis dengan teknik statistik inferensial menggunakan perangkat lunak SPSS versi 26. Analisis data dilakukan dalam beberapa tahap. analisis adalah sebagai berikut: Pertama, analisis statistik deskriptif (mean, standar deviasi, frekuensi) dilakukan untuk mendeskripsikan karakteristik responden dan skor setiap variabel. Kedua, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinearitas dengan nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF), serta uji heteroskedastisitas dengan scatterplot. Uji ini penting untuk memastikan kelayakan data sebelum memasuki analisis regresi. Ketiga, untuk menguji hipotesis penelitian, digunakan analisis regresi linier berganda (multiple linear regression). Analisis ini bertujuan untuk mengetahui: (a) pengaruh simultan ketiga variabel independen terhadap kinerja guru (diuji dengan uji F dan nilai koefisien determinasi R^2); dan (b) pengaruh parsial masing-masing variabel independen (diuji dengan uji t). Model regresi yang dibentuk adalah $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$. Interpretasi hasil dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi ($p\text{-value} < 0,05$) dan koefisien regresi untuk menentukan variabel mana yang memberikan pengaruh dominan. Proses analisis ini sejalan dengan panduan Creswell (2014) untuk penelitian kuantitatif korelasional, yang menekankan pada pembuktian hubungan statistik antar variabel untuk menjawab rumusan masalah.

Penelitian ini memperhatikan aspek etika dengan meminta persetujuan (*informed consent*) dari responden, menjamin kerahasiaan data, dan menjelaskan bahwa partisipasi bersifat sukarela. Keterbatasan potensial yang diakui adalah kemungkinan adanya *common method bias* karena data dikumpulkan dari sumber yang sama menggunakan kuesioner mandiri. Upaya untuk meminimalkannya dilakukan dengan menyusun pernyataan yang jelas, menjamin anonimitas, serta secara statistik diuji dengan *Harman's Single Factor Test*. Dengan metode yang komprehensif ini, penelitian ini bertujuan menghasilkan temuan yang valid dan reliabel untuk menjawab pertanyaan penelitian secara mendalam.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Sebelum menganalisis hubungan antar variabel, penelitian ini terlebih dahulu mendeskripsikan profil responden. Berdasarkan data dari 67 guru di SMP Negeri 1 Kerinci, karakteristik responden dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	20	29,9
	Perempuan	47	70,1
Usia	< 30 tahun	11	16,4
	30–39 tahun	23	34,3

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (Orang)	Percentase (%)
Lama Mengajar	40–49 tahun	21	31,3
	≥ 50 tahun	12	17,9
	< 5 tahun	7	10,4
	5–10 tahun	27	40,3
	> 10 tahun	33	49,3

Mayoritas responden adalah guru perempuan (70,1%) dengan masa kerja lebih dari 10 tahun (49,3%). Komposisi ini menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman profesional yang relatif matang dan stabil dalam menjalankan tugas pembelajaran.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil analisis statistik deskriptif terhadap variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja guru disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Rerata Skor (Mean)	Standar Deviasi (SD)	Kategori*
Gaya Kepemimpinan (X1)	4.04	0.61	Setuju
Kepuasan Kerja (X2)	4.11	0.56	Setuju
Motivasi Kerja (X3)	4.32	0.51	Sangat Setuju
Kinerja Guru (Y)	4.20	0.54	Setuju

*Kategori berdasarkan konversi skala Likert: 1,00-1,80 (Sangat Tidak Setuju); 1,81-2,60 (Tidak Setuju); 2,61-3,40 (Netral); 3,41-4,20 (Setuju); 4,21-5,00 (Sangat Setuju).

Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori tinggi. Variabel motivasi kerja memiliki nilai rata-rata tertinggi, sedangkan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja juga dinilai positif oleh responden.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas menunjukkan bahwa data memenuhi seluruh asumsi regresi linier berganda. Nilai signifikansi Kolmogorov–Smirnov pada seluruh variabel lebih besar dari 0,05, nilai VIF berada di bawah 10, dan tidak ditemukan gejala heteroskedastisitas berdasarkan uji Glejser. Dengan demikian, model regresi layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas Masing-Masing Variabel

Variabel	Statistic	df	Sig. (p-value)	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.120	67	0.054	Berdistribusi Normal
Kepuasan Kerja (X2)	0.115	67	0.072	Berdistribusi Normal
Motivasi Kerja (X3)	0.105	67	0.200	Berdistribusi Normal
Kinerja Guru (Y)	0.110	67	0.150	Berdistribusi Normal

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.725	1.379	Tidak ada multikolinearitas
Kepuasan Kerja (X2)	0.694	1.441	Tidak ada multikolinearitas
Motivasi Kerja (X3)	0.832	1.202	Tidak ada multikolinearitas

Tabel 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)

Variabel Independen	Nilai Signifikansi (Sig.)	Threshold	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.184	0.05	Tidak terdapat gejala heteroskedastisitas
Kepuasan Kerja (X2)	0.237	0.05	Tidak terdapat gejala heteroskedastisitas
Motivasi Kerja (X3)	0.409	0.05	Tidak terdapat gejala heteroskedastisitas

Dengan terpenuhinya seluruh asumsi klasik (normalitas, non-multikolinearitas, dan homoskedastisitas), maka model regresi linier berganda yang dibentuk telah *BLUE (Best Linear Unbiased Estimator)* dan layak digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis serta penarikan kesimpulan.

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

1. Uji Parsial (Uji t)

Tabel 9. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Variabel	Koefisien Regresi (B)	t hitung	Signifikansi (Sig.)	Keterangan
(Konstanta)	0.745	2.138	0.036	-
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.217	2.521	0.014	Signifikan
Kepuasan Kerja (X2)	0.186	1.982	0.052	Tidak Signifikan
Motivasi Kerja (X3)	0.489	5.104	0.000	Signifikan

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung.

2. Uji Simultan (Uji F)

Tabel 10. Hasil Uji Simultan (Uji F)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	F Hitung	Signifikansi (Sig.)
1	0.721	0.520	0.498	22.857	0.000

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Model penelitian mampu menjelaskan 52% variasi kinerja guru.

Main Findings

Berdasarkan hasil analisis data, temuan utama penelitian ini adalah: 1. Motivasi kerja merupakan prediktor paling kuat terhadap kinerja guru, 2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, 3. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan secara

langsung terhadap kinerja guru, 4. Ketiga variabel secara simultan menjelaskan lebih dari separuh variasi kinerja guru.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 1 Kerinci. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan kepala sekolah terutama dalam aspek komunikasi, keadilan, keteladanan, dan pelibatan guru semakin tinggi pula kinerja guru dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional dan distributif yang menempatkan pemimpin sekolah sebagai agen penggerak peningkatan kinerja melalui penciptaan visi bersama dan pemberdayaan guru (Li & Karanxha, 2022; Büyükgöze, 2024). Berbagai penelitian empiris juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh langsung terhadap praktik profesional guru dan kualitas pembelajaran (Punzalan & De Jesus, 2024; Long et al., 2024). Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat konsistensi temuan global bahwa kepemimpinan sekolah merupakan determinan penting kinerja guru.

Dalam konteks sosial budaya Kerinci yang menjunjung tinggi nilai kekeluargaan dan kolektivitas, kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif memiliki makna strategis. Kepala sekolah yang mampu membangun hubungan egaliter dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan lebih mudah memperoleh kepercayaan dan komitmen guru. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan di SMP Negeri 1 Kerinci tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga kultural, selaras dengan nilai-nilai lokal yang menekankan kebersamaan dan musyawarah.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja guru. Meskipun tingkat kepuasan kerja guru tergolong tinggi, kondisi tersebut tidak secara otomatis meningkatkan kinerja guru dalam pelaksanaan tugas profesional. Temuan ini mendukung pandangan yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi prediktor langsung kinerja, melainkan berfungsi sebagai variabel psikologis pendukung atau mediator (Zakariya, 2020; Büyükgöze, 2024). Dalam kerangka *Job Demands Resources*, kepuasan kerja lebih sering diposisikan sebagai outcome dari kepemimpinan dan iklim kerja, yang pengaruhnya terhadap kinerja bersifat tidak langsung. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkaya literatur yang menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja bersifat kontekstual dan tidak linier.

Dalam konteks Kerinci, kepuasan kerja guru yang relatif tinggi dapat dipengaruhi oleh stabilitas pekerjaan, hubungan sosial yang harmonis, serta rasa memiliki terhadap sekolah. Namun, kondisi nyaman tersebut belum tentu mendorong guru untuk meningkatkan kinerja secara maksimal apabila tidak disertai tantangan dan dorongan berprestasi. Hal ini menunjukkan bahwa di lingkungan sekolah daerah, kepuasan kerja lebih berfungsi sebagai faktor penyangga (buffer) daripada sebagai pendorong utama peningkatan kinerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh paling kuat dan signifikan terhadap kinerja guru. Guru yang memiliki motivasi tinggi menunjukkan komitmen yang lebih besar

dalam menjalankan tugas pembelajaran, berinovasi dalam metode mengajar, dan berpartisipasi dalam pengembangan profesional.

Temuan ini konsisten dengan Self-Determination Theory yang menekankan peran motivasi intrinsik sebagai penggerak utama kinerja yang berkelanjutan (Collie et al., 2023; Haerens et al., 2022). Berbagai studi juga menempatkan motivasi kerja sebagai mediator penting antara kepemimpinan dan kinerja guru (Fan et al., 2024). Dengan demikian, hasil penelitian ini menguatkan bukti empiris bahwa motivasi kerja merupakan determinan kunci kinerja guru lintas konteks.

Dalam konteks Kerinci, motivasi kerja guru tidak hanya bersumber dari insentif material, tetapi juga dari panggilan moral dan tanggung jawab sosial sebagai pendidik di daerah. Guru yang memaknai profesinya sebagai bentuk pengabdian cenderung menunjukkan kinerja tinggi meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, penguatan motivasi intrinsik memiliki relevansi yang sangat kuat dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah-sekolah daerah.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa kinerja guru di SMP Negeri 1 Kerinci dibentuk oleh interaksi antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja, dengan kepuasan kerja berperan sebagai faktor pendukung. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan kontekstual dalam memahami kinerja guru, di mana efektivitas kebijakan dan praktik manajerial sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai sosial dan budaya lokal.

Penutup

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru di SMP Negeri 1 Kerinci dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Motivasi kerja terbukti sebagai faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja guru, yang tercermin dari semangat mengajar, komitmen profesional, dan kesungguhan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Temuan ini menunjukkan bahwa dorongan intrinsik memiliki peran sentral dalam membentuk perilaku kerja guru yang produktif dan berkelanjutan.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kepemimpinan yang visioner, adil, komunikatif, dan partisipatif mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga mendorong guru untuk bekerja secara optimal. Sebaliknya, kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja guru, meskipun tingkat kepuasan berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja lebih berperan sebagai kondisi psikologis pendukung yang memperkuat faktor lain, terutama motivasi kerja, daripada sebagai pendorong utama kinerja.

Secara simultan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja mampu menjelaskan 52% variasi kinerja guru, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru memerlukan pendekatan integratif yang menempatkan kepemimpinan kepala sekolah sebagai katalis organisasi dan motivasi kerja sebagai penggerak utama, dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai faktor pendukung dalam membangun kinerja guru yang efektif dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

Admiraal, W., Janssen, T., & Paling, J. (2023). Teachers' job demands–resources profiles: Links with work engagement, burnout, and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 126, 103990. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.103990>

Angela, L., Herningrum, I., Alfian, M., Asbupel, F., & Lardiman, H. (2025). Does transformational

- leadership shape lecturer performance? The mediating role of organizational engagement. *Indonesian Journal of Educational Development (IJED)*, 6(2), 645–659. <https://doi.org/10.59672/ijed.v6i2.4831>
- Birhasani, M. (2022). Correlation between principal instructional leadership, achievement motivation and teacher performance through job satisfaction in state elementary schools in kandangan district, hulu sungai selatan regency. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(6). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-71>
- Büyükgöze, H. (2024). Teachers' professional collaboration and job satisfaction: The mediating role of distributed leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 357–376. <https://doi.org/10.1177/17411432231135567>
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2023). School leadership, teacher motivation, and teacher commitment: A self-determination theory approach. *Teaching and Teacher Education*, 126, 104002. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104002>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed). SAGE Publications.
- Du Plessis, P. (2021). Teacher wellbeing, leadership and school climate. *International Journal of Educational Research*, 109, 101801. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2021.101801>
- Dwapatesty, E., Gistituati, N., & Rusdinal. (2021). Hubungan Gaya Kepemimpinan Karismatik terhadap Motivasi Kerja Guru. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 3000–3006. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.1001>
- Fan, L., Li, Y., & Wang, J. (2024). Principal empowerment, teacher collaboration, and teacher innovation: The mediating role of motivation. *International Journal of Educational Research*, 115, 102175. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102175>
- Fütterer, J., Helm, C., & van Ophuysen, S. (2023). Cross-country differences in teacher job satisfaction: Evidence from TALIS 2018. *Teaching and Teacher Education*, 125, 103949. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.103949>
- Gourédard, P., Dumay, X., & Dupriez, V. (2023). Teachers' job satisfaction in learning organisations: A multilevel analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 34(2), 203–225. <https://doi.org/10.1080/09243453.2023.2183275>
- Haerens, L., Vansteenkiste, M., Aelterman, N., & Van den Berghe, L. (2022). Principals' leadership styles and teachers' motivation: An application of self-determination theory. *Teaching and Teacher Education*, 110, 103587. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103587>
- Hsieh, Y.-C., Lin, S., & Chen, H. (2025). Leadership, teacher professional capital, and instruction: A cross-country study. *International Journal of Educational Research*, 118, 102231. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102231>
- Hulmawiyah, H., Hariani, L., & Yudiono, U. (2018). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja guru. *Jurnal Riset Pendidikan Ekonomi*, 3(1). <https://doi.org/10.21067/jrpe.v3i1.3810>
- Jaya, W. S. (2021). Kinerja Guru Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(3), 1286–1294. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i3.1738>
- Joo, Y. J., Jeong, D. Y., & Lee, H. J. (2020). Effects of distributed leadership on teacher professionalism via collective teacher efficacy. *International Journal of Educational Research*, 100, 101536. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101536>

- Karakuş, M. (2024). Mapping research frontiers in educational leadership (1990–2022). *Educational Management Administration & Leadership*, 52(4), 477–497. <https://doi.org/10.1177/17411432231145678>
- Karo-Karo, A. A. P., Sari, L. P., & Hendrawan, D. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Penjaskesrek*, 7(2), 218–232. <https://doi.org/10.46244/penjaskesrek.v7i2.1099>
- Kustanto, H., Muazza, & Haryanto, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 63–69. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1742>
- Lestari, L., & Mayasarokh, M. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala ra dan regulasi diri guru terhadap kinerja guru di pc cilimus kabupaten kuningan. *Jurnal Golden Age*, 4(2). <https://doi.org/10.29408/jga.v4i02.2620>
- Li, Y., & Karanxha, Z. (2022). A systematic review of transformational school leadership models and effects. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(6), 943–964. <https://doi.org/10.1177/17411432211045678>
- Liu, S., Hallinger, P., & Feng, D. (2021). Supporting the professional learning of teachers in China: The role of transformational leadership in schools. *International Journal of Educational Research*, 105, 101707. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101707>
- Liu, Y., Hallinger, P., & Ko, J. (2024). Distributed leadership and school innovation climate: Mediating effects of collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(2), 213–231. <https://doi.org/10.1177/17411432231123456>
- Long, H., Pan, Y., & Zhang, W. (2024). Authentic leadership and teacher performance: Evidence from secondary schools in China. *Studies in Educational Evaluation*, 82, 101281. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2024.101281>
- Ma, L., Hallinger, P., & Lee, M. (2025). Key leadership practices and teacher work engagement: The mediating role of collective efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 61(1), 56–84. <https://doi.org/10.1177/0013161X241028765>
- Madigan, D. J., & Kim, L. E. (2021). Does teacher burnout affect students? A systematic review of its associations with academic achievement and student-reported outcomes. *Teaching and Teacher Education*, 105, 103418. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103418>
- Manullang, J., & Engelita Wakas, J. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SD GMIM IV Tomohon. *JMPK: Jurnal Manajemen Pendidikan Kristen*, 3(1), 15–27. <https://doi.org/10.51667/jmpk.v3i1.1330>
- Munawar, M., Mifayetti, S., & Zainuddin, Z. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, stres kerja terhadap kinerja guru sma negeri kabupaten bireuen. *Visipena*, 11(2), 304–315. <https://doi.org/10.46244/visipena.v11i2.1084>
- Muslih, w. A., & fachrur, m. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pendidik di smk syafi'i akrom kota pekalongan : gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja. *Journal of Accounting and Management's Student*, 2(1). <https://journals.unikal.ac.id/index.php/jams/article/view/230>
- Nur Awallyyah, A., Hadiati, E., Murtadho, A., & Praja Tuala, R. (2025). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Dasar Islam. *Dirasah : Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 654–666. <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/dirasah/article/view/2165>

- Nurani, R. T., & Sarino, A. (2017). Peran kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja guru sekolah menengah kejuruan. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 2(1), 298. <https://doi.org/10.17509/jpm.v2i1.14613>
- Oktaviani, N. K. W., & Putra, M. (2021). Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(2), 294–302. <https://doi.org/10.23887/jipp.v5i2>
- Paskawaty, D. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja guru dimediasi kepuasan kerja guru. *E*, 24(2). <https://doi.org/10.17509/e.v24i2.84417>
- Punzalan, A., & De Jesus, L. (2024). Influence of effective school leadership on teachers' performance: A systematic literature review. *Journal of Interdisciplinary Perspectives*, 2(11), 405–410. <https://doi.org/10.69569/jip.2024.0522>
- Riska, & Nurmayuli. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Implementasi Kurikulum Merdeka di Madrasah. *Dirasah : Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 538–548. <https://ejurnal.iaifa.ac.id/index.php/dirasah/article/view/2357>
- Romandoni, I. Y., Mutohar, P. M., & Maunah, B. (2024). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi berprestasi dan kepuasan kerja guru. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 205–218. <https://doi.org/10.32478/leadership.v5i2.2025>
- Rozalinda, K., & Zebua, A. M. (2024). Shared Leadership in Schools: Strategies for Improving Teacher Performance. *Al-Fahim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 546–561. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v6i2.1549>
- Schulze-Hagenest, K., Kunter, M., & Klusmann, U. (2023). Teacher leadership, collaboration, and work engagement. *Teaching and Teacher Education*, 127, 104021. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104021>
- Veletić, I., & Aas, M. (2025). Distributed leadership and job satisfaction: Evidence from Nordic schools. *International Journal of Educational Research*, 117, 102223. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102223>
- Wati, D. P., Wahyuni, N., Fatayan, A., & Bachrudin, A. A. (2022). Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(5), 7970–7977. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i5.3684>
- Wiens, K., Schechter, C., & Aas, M. (2025). Distributed leadership and school culture effects on teacher outcomes: A comparative perspective. *Educational Administration Quarterly*, 61(2), 211–237. <https://doi.org/10.1177/0013161X241123456>
- Zakariya, Y. F. (2020). The mediating role of job satisfaction in the relationship between teachers' perceptions of school climate and their job stress in Norway. *International Journal of Educational Research*, 103, 101639. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101639>