

Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Guru SMPN 4 Merangin: Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Muhammad Zikri Farhan ✉

Program Studi Kewirausahaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Merangin

Abstrak

Kinerja guru memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan proses pendidikan di sekolah. Berbagai faktor diduga memengaruhi kinerja tersebut, di antaranya gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada SMPN 4 Merangin. Penelitian ini melibatkan 63 guru sebagai responden. Data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS versi 4.0. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ($\beta = 0,457$; $t = 4,484$; $p < 0,001$). Selain itu, gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,638$; $t = 9,264$; $p < 0,001$). Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ($\beta = 0,304$; $t = 2,600$; $p = 0,009$), sekaligus memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja guru ($\beta = 0,194$; $t = 2,450$; $p = 0,014$). Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mampu meningkatkan kinerja guru secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Penelitian ini memperkaya kajian mengenai kepemimpinan dan kinerja guru serta memberikan implikasi bagi sekolah dalam merancang strategi kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja guru.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru, PLS-SEM

Abstract

Teacher performance plays an important role in determining the success of the educational process at school. Various factors are believed to affect this performance, including the principal's leadership style and teacher job satisfaction. This study aims to analyze the influence of leadership style on teacher performance, mediated by job satisfaction, at SMPN 4 Merangin. The study involved 63 teachers as respondents. The data were analyzed using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the help of SmartPLS version 4.0. The analysis results show that leadership style has a positive and significant effect on teacher performance ($\beta = 0,457$; $t = 4,484$; $p < 0,001$). In addition, leadership style also has a positive and significant impact on job satisfaction ($\beta = 0,638$; $t = 9,264$; $p < 0,001$). Job satisfaction is proven to have a positive and significant effect on teacher performance ($\beta = 0,304$; $t = 2,600$; $p = 0,009$) and also acts as a mediator in the relationship between leadership style and teacher performance ($\beta = 0,194$; $t = 2,450$; $p = 0,014$). These findings confirm that effective school leadership can directly and indirectly improve teacher performance through job satisfaction. This study adds to the research on leadership and teacher performance and offers insights for

schools in designing leadership strategies that focus on boosting job satisfaction and teacher performance.

Keywords: Leadership Style, Job Satisfaction, Teacher Performance, PLS-SEM

Copyright (c) 2026 Muhammad Zikri Farhan

✉ Corresponding author :

Email Address : zikrifarhan76@gmail.com

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor paling vital bagi keberhasilan organisasi melalui kompetensi, kreativitas, inovasi, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan (Mathis & Jackson, 2022). Organisasi akan lebih unggul jika pengelolaan SDMnya efektif (Ulrich et al., 2022). Selain itu, pengelolaan SDM yang baik berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Robbins & Coulter, 2021). Dalam konteks pendidikan, pengelolaan SDM yang efektif menjadi salah satu prasyarat untuk meningkatkan kinerja guru.

Kinerja merupakan salah satu indikator utama keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Adriyanti et al (2023), kinerja mencerminkan pencapaian hasil kerja individu maupun organisasi berdasarkan tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Dalam konteks pendidikan, kinerja guru menjadi faktor penting yang menentukan kualitas pembelajaran dan keberhasilan sekolah. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru berpengaruh terhadap mutu pendidikan (Lao et al., 2024; Setiawan et al., 2023), prestasi akademik, dan hasil belajar siswa (Gonzales, 2021; Pido et al., 2023). Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi bagian penting dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

Kinerja guru di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Islam & Hidayati (2025) melaporkan bahwa rendahnya kinerja guru ditunjukkan oleh hasil penilaian kinerja yang belum optimal dan rendahnya disiplin kehadiran, yang dipengaruhi oleh kompetensi, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, serta keterbatasan sarana dan prasarana. Temuan tersebut sejalan dengan Wahyuni et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, beban kerja, kompetensi, dan religiusitas berpengaruh terhadap kinerja guru. Selain itu, kajian Masfufah & Rindaningsih (2024) menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang secara konsisten memengaruhi kinerja guru. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru masih menjadi tantangan yang memerlukan perhatian terhadap faktor kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Kinerja guru tidak terlepas dari peran kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah. Yulius (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu atau kelompok agar bekerja secara terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah di berbagai sekolah masih belum menunjukkan hasil yang optimal terhadap peningkatan kinerja guru (Kosasih, 2024). Penelitian Alamanda et al. (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, sedangkan Mujiningsih & Syahid (2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan tersebut. Meskipun demikian, hasil penelitian masih menunjukkan inkonsistensi, karena sebagian penelitian menemukan tidak ada

pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru (Iswari et al., 2024), sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut lebih kuat melalui kepuasan kerja (Mujiningsih & Syahid, 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja guru masih perlu dikaji lebih lanjut.

Kinerja guru juga dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan guru. Kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga menjadi penghubung antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Penelitian Masdianah et al. (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, meskipun pengaruh langsung gaya kepemimpinan tetap lebih kuat. Temuan serupa dilaporkan oleh Mardalena et al. (2024) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi mekanisme penting dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Hasil-hasil tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru tidak hanya bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam menciptakan kepuasan kerja guru.

Kinerja guru masih menjadi tantangan, sementara hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru belum menunjukkan temuan yang konsisten. Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada guru SMPN 4 Merangin. Temuan penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur dan menjadi dasar bagi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif kausal untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja guru di SMPN 4 Merangin. Populasi penelitian berjumlah 63 guru. Karena jumlah populasi relatif kecil, seluruh guru dijadikan responden melalui teknik sampling jenuh (*sensus*) (Nilsen & Kongsvik, 2023). Sebelum mengisi kuesioner, seluruh responden memberikan *informed consent* setelah memperoleh penjelasan mengenai tujuan penelitian dan kerahasiaan data. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala *Likert* lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Instrumen kinerja guru mengacu pada Permen PANRB No. 16 Tahun 2009 dengan tujuh pernyataan, instrumen gaya kepemimpinan mengacu pada teori Kartono dalam Makalew et al. (2021) dengan sepuluh pernyataan, sedangkan kepuasan kerja mengacu pada teori Afandi (2021) dengan enam pernyataan. Data dianalisis menggunakan PLS-SEM melalui SmartPLS 4.0. Analisis dilakukan dengan mengevaluasi model pengukuran dan model struktural untuk menguji kualitas instrumen serta hipotesis penelitian (Sefnedi et al., 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Measurement Model Assessment

Model pengukuran (*measurement model*) dievaluasi untuk memastikan setiap indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Pengujian dilakukan menggunakan nilai *outer loading*, *Composite Reliability* (CR), dan *Average Variance Extracted* (AVE), sedangkan validitas diskriminan dinilai berdasarkan kriteria Fornell-Larcker dan *cross-loading* (Sefnedi et al., 2020).

Tabel 1. Hasil Validitas Konvergen

Konstruk	Item Valid	<i>Outer loadings</i>	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Gaya Kepemimpinan	5	0,740-0,901	0,885	0,889	0,687
Kepuasan Kerja	6	0,890-0,945	0,958	0,960	0,828
Kinerja Guru	6	0,828-0,910	0,945	0,948	0,754

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan beberapa indikator yang tidak memenuhi kriteria, yaitu X.1, X.3, X.5, X.8, dan X.10, sehingga dikeluarkan dari model. Setelah proses eliminasi, seluruh indikator yang tersisa memenuhi kriteria validitas. Selanjutnya, pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* (CR), dan *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi nilai yang dipersyaratkan, sehingga instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel.

Tabel 2. Hasil Validitas Diskriminan Berdasarkan Kriteria Fornell-Larcker

	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Guru	Kepuasan Kerja
Gaya Kepemimpinan	0,829	-	-
Kinerja Guru	0,651	0,868	-
Kepuasan Kerja	0,638	0,595	0,910

Berdasarkan Tabel 2, nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya dengan konstruk lain. Nilai tersebut masing-masing sebesar 0,829 untuk gaya kepemimpinan, 0,868 untuk kinerja guru, dan 0,910 untuk kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik, sehingga kriteria Fornell-Larcker telah terpenuhi.

Tabel 3. Hasil Validitas Diskriminan Berdasarkan Rasio Heterotrait–Monotrait (HTMT)

	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Guru	Kepuasan Kerja
Gaya Kepemimpinan	-	-	-
Kinerja Guru	0,705	-	-
Kepuasan Kerja	0,678	0,620	-

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai HTMT antar variabel berkisar antara 0,620–0,705 dan seluruhnya berada di bawah batas 0,85. Dengan demikian, model telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

R square

Nilai R² digunakan untuk menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model. Hasil pengujian R² disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Analisis R Squares

	R Square	Kategori
Kinerja Guru	0,479	Sedang
Kepuasan Kerja	0,407	Sedang

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai R² kinerja guru sebesar 0,479, yang berarti 47,9% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, nilai R² kepuasan kerja sebesar 0,407, yang menunjukkan bahwa 40,7% variasi kepuasan kerja dijelaskan oleh gaya kepemimpinan. Berdasarkan nilai tersebut, kemampuan model dalam menjelaskan kedua variabel endogen berada pada kategori sedang.

Structural Model Assessment

Hubungan antarvariabel dalam struktural model diuji menggunakan prosedur *bootstrapping*. Hasil pengujiannya disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Guru	0,457	4,484	0,000	Signifikan
Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	0,638	9,264	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Guru	0,304	2,600	0,009	Signifikan

Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja	0,194	2,450	0,014	Mediasi
--	-------	-------	-------	---------

Hasil pengujian pada Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh hipotesis didukung. Gaya kepemimpinan terbukti meningkatkan kinerja guru ($\beta = 0,457$; $t = 4,484$; $p < 0,001$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0,638$; $t = 9,264$; $p < 0,001$). Kepuasan kerja juga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru ($\beta = 0,304$; $t = 2,600$; $p = 0,009$). Selain itu, hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja guru ($\beta = 0,194$; $t = 2,450$; $p = 0,014$). Dengan demikian, H1, H2, H3, dan H4 diterima.

Pembahasan

Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa peran kepala sekolah masih menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas kerja guru. Kepala sekolah yang mampu memberikan arahan, membangun komunikasi, dan melakukan supervisi secara efektif akan memudahkan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Pada SMPN 4 Merangin, kondisi tersebut tercermin dari adanya koordinasi dan supervisi pembelajaran yang membantu guru menjalankan tugas dengan lebih terarah. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru (Mastuti & Ardi, 2024; Wahyuni et al., 2024).

Gaya kepemimpinan juga terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang terbuka, komunikatif, dan memberikan dukungan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman bagi guru. Pada SMPN 4 Merangin, hubungan kerja yang baik antara kepala sekolah dan guru diduga menjadi salah satu faktor yang mendorong meningkatnya kepuasan kerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja guru (Masdianah et al., 2023; Restiani et al., 2024; Susanto & Erdiansyah, 2024).

Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Guru yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan motivasi dan komitmen yang lebih baik dalam melaksanakan tugas. Kondisi ini juga terlihat pada guru SMPN 4 Merangin yang tetap aktif dalam melaksanakan pembelajaran dan kegiatan sekolah. Hasil penelitian ini mendukung temuan Rachmadi et al. (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Sejalan dengan Mardalena et al. (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang mendorong peningkatan kinerja guru.

Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak hanya berlangsung secara langsung, tetapi juga

melalui meningkatnya kepuasan kerja guru. Pada SMPN 4 Merangin, kepemimpinan kepala sekolah yang mampu membangun komunikasi dan memberikan dukungan kepada guru turut menciptakan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme penting dalam menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja guru (Firdausiyyah & Kusuma, 2023; Masdianah et al., 2023; Mujiningsih & Syahid, 2024).

SIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru maupun kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti meningkatkan kinerja guru dan berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya meningkatkan kinerja guru perlu didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menciptakan kepuasan kerja di lingkungan sekolah.

Penelitian ini dilakukan pada guru SMPN 4 Merangin sehingga hasilnya mencerminkan kondisi pada sekolah tersebut dan belum dapat digeneralisasi ke sekolah lain. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat menguji model ini pada objek penelitian yang lebih beragam untuk memperoleh hasil yang lebih luas. Selain itu, model penelitian juga dapat dikembangkan dengan memasukkan variabel lain, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, atau kompetensi, sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat dijelaskan secara lebih komprehensif.

Referensi :

- Adriyanti, A., Latief, F., & Bahasoan, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sulselbar Cabang Jeneponto. *Malomo: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 1-13.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafra Publishing.
- Alamanda, S., Setiawan, M., & Irawanto, D. W. (2022). Leadership Styles On Employee Performance With Work Satisfaction And Organizational Commitment As Intervening Variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(1), 34-42.
- Damanik, J., & Widodo. (2024). Unlocking teacher professional performance: Exploring teaching creativity in transmitting digital literacy, grit, and instructional quality. *Educ. Sci.*, 14(384). <https://doi.org/10.3390/educsci14040384>
- Firdausiyyah, K. Z., & Kusuma, T. Y. S. (2023). The Influence Of The School Principal's Transformational Leadership Style On The Teacher's Performance With Job Satisfaction As A Mediator Variable. *International Journal of Indian Psychology*, 11(4).

- Gonzales, R. (2021). Teaching Performance and Learning Achievements in University Students. *Revista Innova Educación*, 4(2), 25–44. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2022.01.002>
- Islam, T. F., & Hidayati, R. A. (2025). Analisis Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Negeri XYZ. *YUME: Journal of Management*, 8(2). <https://doi.org/10.37531/yum.v8i2.8777>
- Iswari, A. P., Abdullah, L. Z., & Patmasari, E. K. (2024). Pengaruh gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP N 1 Brangsong. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis*, 1(1). <https://doi.org/10.51792/9r54ne97>
- Kosasih, N. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 4(1), 152–160. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i01.4238>
- Makalew, T. M. L., Tamengkel, L. F., & Punuindoong, A. Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. AKR Land Wenang Golf Manado. *Productivity*, 2(5), 428–432.
- Mardalena, M., Sarinah, S., Taufan, A., Melina, A., Hayati, H., Yunus, M., ... Saukani, S. (2024). Transformational Leadership on Teachers' Performance Mediated by Teacher Satisfaction. *Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*, 6(1). <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v6i1.4314>
- Masdianah, M, Syahid, A., Saloom, G., & Moormann, P. P. (2023). Psychological Capital and Principal Leadership Style on The Teacher's Performance In Indonesian Madrasah: Job Satisfaction as A Mediator. *Psikis: Jurnal Psikologi Islami*, 9(2), 336–350. <https://doi.org/10.19109/psikis.v9i2.19585>
- Masfufah, N. F., & Rindaningsih, I. (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru: Literatur Review. *ELSE: Elementary School Education Journal*, 8(1). <https://doi.org/10.30651/else.v8i1.17168>
- Mastuti, Y. F., & Ardi, A. (2024). Pengaruh Principal Leadership dan Teacher Competence Terhadap Teacher Satisfaction Dan Teacher Performance di SD XYZ Cabang Bekasi. *JlIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(4), 3898–3904.
- Mujiningsih, A., & Syahid, A. (2024). Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Bagi Pengaruh dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Efikasi Guru Terhadap Kinerja Guru di Bangka Belitung, Indonesia. *Cendikia: Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 2(11), 127–147.
- Pido, M. R., Mahmud, M., & Sudirman, S. (2023). Teacher Performance on Student Learning Outcomes. *Journal of Economic and Business Education*, 1(1), 21–29.
- Rachmadi, D., Yanto, H., Yanto, H., Sukestiyarno, & Sutopo, Y. (2024). Navigating the Dynamics of Teacher Job Satisfaction: Leadership, Supervision and Performance. *Journal of Ecohumanism*, 3(7), 1271–1298. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4290>
- Restiani, B., Hariri, H., & Rini, R. (2024). The Effect of Principal Transformational Leadership on Teacher Job Satisfaction: A Literature Review. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 12(2), 27–37.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management 15th Edition*. United State: Pearson Education.
- Sefnedi, Akmal, & Nelva, S. (2020). The Mediating Effect of Patient Satisfaction on The Relationship Between Service Quality, Hospital Image, Trust and Patient Loyalty: Evidence From Indonesia. *International Journal of Research Science & Management*, 7(2).
- Susanto, E., & Erdiansyah, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi pada XYZ Primary School). *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(5), 1058–1070. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i5.32410>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2022). *Human Resource Champions: The Next Agenda For Adding Value And Delivering Results (Rev. ed.)*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Wahyuni, S., Hartinah, S., & Prihatin, Y. (2024a). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Beban Kerja, Kompetensi, dan Religiusitas Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Journal of Education Research*, 5(3), 4060–4072. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1633>
- Yulius, Y. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: KBM Indonesia.