

Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja sebagai Prediktor Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama

Prambudi¹, Ansar², Nur Luthfi Ardhian³

¹Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia

²Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia

³Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia

Corresponding author: nluthfiardhian@ung.ac.id

ABSTRAK

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan pembelajaran di Sekolah Menengah Pertama se-Kabupaten Bone Bolango belum berjalan optimal, antara lain ditandai oleh persiapan mengajar yang masih sederhana, kurangnya kreativitas guru dalam mengelola kelas, serta rendahnya keterlibatan guru dalam kegiatan sekolah. Kondisi ini diduga berkaitan dengan penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah yang belum optimal dan tingkat kepuasan kerja guru yang masih perlu ditingkatkan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Metode yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Sampel penelitian berjumlah 150 orang guru yang diambil secara jenuh dari seluruh populasi guru SMP se-Kabupaten Bone Bolango. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dianalisis dengan uji asumsi klasik dan uji regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru ($\beta = 0,098$), antara kepuasan kerja dengan kinerja guru ($\beta = 0,121$), serta secara bersama-sama antara kedua variabel bebas dengan kinerja guru ($R^2 = 0,868$). Temuan ini menggarisbawahi pentingnya penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah dan peningkatan kepuasan kerja guru dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMP se-Kabupaten Bone Bolango.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Kepuasan Kerja; Kinerja Guru

ABSTRACT

Field observations indicate that teaching and learning processes in Junior High Schools across Bone Bolango Regency are not yet optimal, characterized by simplistic teaching preparations, lack of teacher creativity in classroom management, and low teacher involvement in school activities. This condition is suspected to be related to the suboptimal implementation of transformational leadership by school principals and the still limited level of teacher job satisfaction. This study aims to analyze the influence of transformational leadership and job satisfaction on teacher performance. A quantitative research method with a correlational approach was employed. The sample consisted of 150 teachers, selected through saturated sampling from the entire population of junior high school teachers in Bone Bolango Regency. Data were collected using validated and reliable questionnaires and analyzed using classical assumption tests and multiple linear regression. The results show a positive and significant influence between transformational leadership and teacher performance ($\beta = 0.098$), between job satisfaction and teacher performance ($\beta = 0.121$), and collectively between both independent variables and teacher performance ($R^2 = 0.868$). These findings underscore the importance of implementing transformational

leadership by school principals and enhancing teacher job satisfaction to improve teacher performance in junior high schools across Bone Bolango Regency.

Keywords: Transformational Leadership; Job Satisfaction; Teacher Performance

Diterima: Januari, 2025 | Disetujui: Juni, 2025 | Dipublikasi: Desember, 2025

© 2025 Prambudi, Ansar, Nur Luthfi Ardhan

Under The License CC-BY SA 4.0

PENDAHULUAN

Guru merupakan tenaga pendidik yang memiliki peran sentral dalam peningkatan kualitas peserta didik. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus memberi perhatian khusus untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di masa depan. Namun dalam praktiknya, kinerja guru seringkali menghadapi berbagai tantangan, salah satunya adalah kurangnya motivasi dan dukungan dari kepemimpinan sekolah. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional muncul sebagai salah satu pendekatan yang dianggap efektif untuk mengatasi masalah tersebut, karena mampu menginspirasi dan memotivasi guru (Botutihe et al., 2023; Modanggu et al., 2024). Selain itu, kepuasan kerja juga menjadi faktor penentu, karena guru yang merasa puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Kinerja guru menjadi penentu utama kualitas pendidikan, mengingat guru merupakan pihak yang paling sering berinteraksi langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran di sekolah (Azzahra et al., 2025; Mardiana, 2025; Qingyan et al., 2023). Lebih lanjut, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang signifikan dalam mendorong profesionalisme guru. Seorang guru dapat bekerja secara profesional apabila memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Mulyasa, 2011).

Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru, peran kepala sekolah sebagai pemimpin sangatlah krusial. Keberhasilan pencapaian tujuan sekolah sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang diterapkan. Berdasarkan pengamatan peneliti di beberapa SMP se-Kabupaten Bone Bolango, ditemukan berbagai permasalahan terkait guru, baik dari aspek pribadi maupun kinerja pembelajaran. Misalnya, beberapa guru merasa bahwa motivasi dan dorongan yang diberikan oleh kepala sekolah lebih menyerupai tekanan, sehingga menimbulkan ketidakpuasan dan berdampak negatif terhadap kinerja mereka.

Di sisi lain, dalam konteks pembelajaran, guru masih cenderung menggunakan metode pengajaran yang sederhana dan kurang menunjukkan kreativitas dalam pengelolaan kelas.

Hasil pengamatan juga mengungkapkan bahwa beberapa guru cenderung memberikan tugas tanpa pengawasan yang memadai, yang berakibat pada menurunnya minat dan konsentrasi siswa, serta munculnya gangguan dalam kelas. Rendahnya keterlibatan guru dalam kegiatan sekolah juga menjadi masalah yang tampak, di mana guru sering kali mendelegasikan tugas persiapan kegiatan kepada siswa. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas kinerja guru masih perlu ditingkatkan. Di sisi lain, partisipasi guru dalam pelatihan sering kali dilakukan tanpa kesadaran akan pentingnya pengembangan kompetensi, sehingga tidak berdampak optimal pada peningkatan profesionalisme.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat diperlukan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Salah satu model kepemimpinan yang relevan untuk mengatasi masalah tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Dengan pendekatan ini, kepala sekolah dapat memberikan dorongan dan motivasi kepada seluruh warga sekolah, termasuk guru, untuk bekerja sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, tanpa merasa dipaksa atau diawasi secara ketat. Kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana guru merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara optimal.

Kinerja guru yang optimal merupakan faktor kunci dalam peningkatan mutu pendidikan, termasuk di tingkat SMP di Kabupaten Bone Bolango. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kinerja guru masih menghadapi berbagai tantangan, baik dari aspek motivasi, beban kerja, maupun dukungan kepemimpinan. Salah satu pendekatan yang dianggap relevan untuk meningkatkan kinerja guru adalah penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah, yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong inovasi. Di sisi lain, kepuasan kerja juga berperan penting dalam menentukan sejauh mana guru dapat memberikan kontribusi terbaik dalam tugasnya.

Penelitian ini menjadi penting karena masih terbatasnya kajian yang secara khusus mengkaji pengaruh kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Kabupaten Bone Bolango. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu Manajemen Pendidikan, serta rekomendasi praktis bagi pengelolaan sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di daerah tersebut. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, pengaruh kepuasan kerja guru

terhadap kinerja guru, serta pengaruh simultan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMP se-Kabupaten Bone Bolango.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) se-Kabupaten Bone Bolango, Provinsi Gorontalo. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 150 orang guru yang tersebar di seluruh SMP negeri di wilayah tersebut. Mengingat ukuran populasi yang relatif terbatas dan homogen, peneliti menggunakan teknik *sampling* jenuh (*sensus*), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Hal ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan representatif tentang kondisi objek penelitian.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan dua tahap, yakni uji asumsi klasik (meliputi uji normalitas, uji linearitas, serta uji heterokedastisitas), dan uji hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda.

HASIL PENELITIAN

Uji Prasyarat Analisis

Uji Normalitas Data. Hasil uji normalitas menunjukkan nilai signifikansi **0,20**, yang lebih besar dari batas kritis 0,05. Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan, data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi $> 0,05$. Selain itu, visualisasi melalui histogram membentuk pola kurva normal (*bell-shaped*) yang simetris, dan grafik normal P-P plot menunjukkan titik-titik data yang berimpit dengan garis diagonal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa residual data berdistribusi normal dan memenuhi syarat untuk analisis regresi lebih lanjut.

Uji Linearitas

Hubungan antara kepemimpinan transformasional (X_1) dengan kinerja guru (Y) menghasilkan nilai F hitung sebesar 1,168 dengan F_{tabel} sebesar 3,09, serta nilai *Deviation from Linearity Sig.* sebesar 0,311 ($> 0,05$). Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai signifikansi antara X_1 dan Y . Hubungan antara kepuasan kerja (X_2) dengan kinerja guru (Y) menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 1,151 dengan F_{tabel} sebesar 3,09 serta nilai *Deviation from Linearity Sig.* sebesar 0,328 ($> 0,05$). Hal ini juga mengindikasikan hubungan linear yang signifikan antara X_2 dan Y .

Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas dengan metode grafik *Scatterplot* menunjukkan bahwa titik-titik data tersebar secara acak di atas dan di bawah sumbu Y (angka 0), yang mengindikasikan tidak adanya pola heteroskedastisitas. Hasil ini diperkuat dengan uji statistik menggunakan metode Glejser, di mana nilai signifikansi untuk kepemimpinan transformasional adalah 0,351 dan untuk kepuasan kerja adalah 0,441. Kedua nilai tersebut lebih besar dari $\alpha = 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi.

Uji Hipotesis

Analisis Regresi Linear Berganda. Persamaan regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut.

$$Y = 60,497 + 0,098 X_1 + 0,121 X_2$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa nilai konstanta sebesar 60,497 menunjukkan bahwa jika tidak ada pengaruh dari kepemimpinan transformasional (X_1) dan kepuasan kerja (X_2), maka kinerja guru (Y) tetap memiliki nilai sebesar 60,497. Koefisien regresi untuk kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0,098 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit pada variabel ini akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,098 unit, dengan asumsi variabel lain konstan. Berikutnya, koefisien regresi untuk kepuasan kerja (X_2) sebesar 0,121 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu unit pada variabel ini akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,121 unit, dengan asumsi variabel

lain konstan. Kedua koefisien bernilai positif, yang menunjukkan adanya hubungan positif antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Koefisien Determinasi (R^2). Hasil perhitungan koefisien determinasi menunjukkan nilai R sebesar 0,933, yang mengindikasikan bahwa hubungan antara variabel bebas dan terikat sangat kuat dan positif. Nilai Adjusted R^2 sebesar 0,868 menunjukkan bahwa 86,8% variasi dalam kinerja guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Sisa 13,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis di atas, seluruh asumsi klasik terpenuhi dan model regresi yang dibangun valid serta signifikan untuk menguji hipotesis penelitian.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMP se-Kabupaten Bone Bolango ($\beta = 0.098$, $p < 0.05$). Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru di lingkungan pendidikan (León Pretel & Gallardo Sáenz, 2024; Rachmad et al., 2023; Sarinah et al., 2024). Relevansi penelitian tersebut dengan studi ini terletak pada mekanisme motivasi dan inspirasi yang diberikan pemimpin transformasional, yang dalam konteks Bone Bolango terlihat melalui dorongan kepala sekolah untuk meningkatkan komitmen guru terhadap tujuan sekolah.

Secara teoretis, pengaruh positif ini dapat dijelaskan melalui dimensi kepemimpinan transformasional yang mencakup *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Bass & Avolio, 1994). Di konteks lokal, kepala sekolah yang menerapkan dimensi-dimensi tersebut cenderung berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana guru merasa dihargai dan diberi ruang untuk berinovasi (Sutanto et al., 2021). Hal ini diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kolaborasi dan komunikasi antar guru, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja mengajar yang lebih baik (Impriasih et al., 2025; Thahir et al., 2025). Penelitian tersebut memberikan

konteks komparatif yang memperkuat temuan ini, khususnya dalam *setting* pendidikan menengah di Indonesia yang memiliki karakteristik budaya organisasi yang mirip.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya pengembangan kompetensi kepemimpinan transformasional bagi kepala sekolah. Pelatihan yang terfokus pada pengembangan keterampilan memotivasi, memberikan umpan balik konstruktif, dan membangun visi bersama dapat diintegrasikan dalam program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) bagi kepala sekolah di Kabupaten Bone Bolango.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Analisis data mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ($\beta = 0.121$, $p < 0.05$). Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menemukan dampak signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di sekolah (Ahmad Azki et al., 2025; Ismail et al., 2021; Rahmasar & Hastuti, 2023). Konsistensi ini memperkuat argumen bahwa kepuasan kerja merupakan faktor universal yang mempengaruhi produktivitas pendidik, terlepas dari perbedaan lokasi geografis.

Secara konseptual, hubungan ini dapat dipahami melalui teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg et al., 1993). Faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan diri yang sering terpenuhi dalam lingkungan kerja yang positif berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja (Ghimire et al., 2024; Yousaf, 2019). Di sisi lain, faktor *hygiene* seperti kondisi kerja dan hubungan atasan-bawahan, jika terpenuhi, dapat mencegah ketidakpuasan yang berdampak negatif pada kinerja (Alrawahi et al., 2020; De Oliveira et al., 2023; Ozsoy, 2019). Penelitian Marwan et al. (2021) mendukung interpretasi ini dengan menunjukkan bahwa guru yang mendapatkan penghargaan dan pengakuan cenderung lebih puas dan termotivasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Temuan penelitian tersebut memberikan perspektif penting tentang bagaimana intervensi berbasis penghargaan dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja guru di Bone Bolango.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah kebutuhan untuk menciptakan sistem penghargaan yang terstruktur dan lingkungan kerja yang kolaboratif. Selain itu, perhatian terhadap faktor-faktor kontekstual seperti beban kerja yang wajar, dukungan fasilitas, dan iklim organisasi yang positif menjadi penting dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja guru.

Pengaruh Simultan Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa secara bersama-sama, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memberikan kontribusi signifikan sebesar 86.8% terhadap variasi kinerja guru ($R^2 = 0.868$). Temuan ini selaras dengan penelitian terdahulu yang menemukan dampak sinergis antara kedua variabel tersebut terhadap kinerja guru (Mahdi et al., 2021; Rizkie, 2022; Widyaningsih, 2022). Studi-studi tersebut memberikan konfirmasi empiris tentang pentingnya pendekatan multifaktor dalam meningkatkan kinerja guru (Prasetyo et al., 2025; Sunaryo et al., 2023; Warni et al., 2021), yang relevan dengan konteks penelitian ini di Bone Bolango.

Interaksi antara kedua variabel ini membentuk siklus yang saling menguatkan. Kepemimpinan transformasional yang efektif dapat menciptakan kondisi kerja yang memfasilitasi peningkatan kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja yang tinggi memperkuat respons guru terhadap kepemimpinan transformasional. Penelitian Rizkie (2022) menguatkan mekanisme ini dengan menunjukkan bahwa kepala sekolah yang transformasional berhasil menciptakan budaya organisasi yang mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan kinerja guru (Raharja et al., 2022; Rumanti et al., 2022; Ulindasari et al., 2025).

Dari perspektif teori sistem, temuan ini menegaskan bahwa kinerja guru merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor internal dan eksternal. Pendekatan holistik yang secara simultan mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan sekolah dengan peningkatan kualitas kehidupan kerja guru terbukti lebih efektif dibandingkan intervensi yang terfragmentasi, karena sinergi keduanya memperkuat keterlibatan, kesejahteraan, dan kinerja guru sekaligus kualitas sekolah secara keseluruhan (Algan & Ummanel, 2019; Cann et al., 2021; Hermanto et al., 2024).

SIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja guru SMP di Kabupaten Bone Bolango, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini menjawab tujuan penelitian dengan mengonfirmasi bahwa kedua variabel tersebut merupakan faktor penentu utama dalam peningkatan kinerja guru di konteks lokal. Ke depan, hasil penelitian ini dapat dikembangkan melalui penyusunan

model peningkatan kinerja guru berbasis kepemimpinan transformasional dan manajemen kepuasan kerja yang adaptif dengan kondisi daerah. Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan menambah variabel mediator, pendekatan longitudinal, atau studi komparatif antardaerah untuk memperluas implikasi temuan baik secara teoritis maupun praktis.

REFERENSI

- Ahmad Azki, Pudji Muljono, & Nurmala Katrina Pandjaitan. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja, Beban Kerja dan Kelelahan Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Swasta di Lubuk Minturun, Kota Padang, Sumatera Barat. *Indonesian Journal Of Education*, 2(1).
<https://doi.org/10.71417/ije.v2i1.397>
- Algan, E. K., & Ummanel, A. (2019). Toward sustainable schools: A mixed methods approach to investigating distributed leadership, organizational happiness, and quality of work life in preschools. *Sustainability (Switzerland)*, 11(19). <https://doi.org/10.3390/su11195489>
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Azzahra, A. M., Chotimah, H., Rachmawati, A. D., Zaidan, M. N., Hasanah, U., Izzati, F. R., Nurdianto, M. F., Erni, E., & Karima, M. K. (2025). Interaksi Guru dan Siswa dalam Pembelajaran IPS di Sekolah Dasar. *Journal Innovation In Education*, 3(2).
<https://doi.org/10.59841/inoved.v3i2.2647>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. In *The Journal of Academic Librarianship* (Vol. 21, Issue 3).
- Botutihe, P., Masaong, A. K., & Marhawati, B. (2023). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Penerapan Kurikulum Merdeka Sekolah Dasar. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(2).
- Cann, R. F., Riedel-Prabhakar, R., & Powell, D. (2021). A Model of Positive School Leadership to Improve Teacher Wellbeing. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 6(2).
<https://doi.org/10.1007/s41042-020-00045-5>
- De Oliveira, D. F., Balbino, C. M., Ribeiro, C. B., Ramos, R. M. de O., Sepp, V. J., & Loureiro, L. H. (2023). Frederick Herzberg and the Theory of the Two Factors in the contribution to the prevention of absenteeism at work. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 15(12).
<https://doi.org/10.55905/cuadv15n12-131>
- Ghimire, B., Dahal, R. K., Karki, D., & Joshi, S. P. (2024). Motivators and Hygiene Factors Affecting Academics in Nepalese Higher Education Institutions: Applying Herzberg's Two-Factor Theory. *Journal of Business and Social Sciences Research*, 9(2).
<https://doi.org/10.3126/jbssr.v9i2.72406>
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. B. (1993). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
- Impriasih, I. N., Hadiati, T. L., & Winarni, A. T. (2025). Transformational Leadership in Public Education: Evaluating its Impact On Teacher Performance in Disadvantaged Areas.

- International Journal of Humanities and Social Sciences Reviews*, 2(3).
<https://doi.org/10.62951/ijhs.v2i3.461>
- Ismail, A. W., Ab Hamid, K., & Badlishah, S. (2021). Relationship Between Job Satisfaction And Teacher Work Performance. *International Journal of Modern Education*, 3(10).
<https://doi.org/10.35631/ijmoe.310009>
- León Pretel, R., & Gallardo Sáenz, Y. C. (2024). Influence of Transformational Leadership on Teaching Performance in a Peruvian Educational Institution. *Espergesia*, 11(1).
<https://doi.org/10.18050/rev.espergesia.v11i1.2851>
- Mahdi, M., Aiyub, A., & Darmawati, D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Smk Negeri Di Aceh Utara. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 5(2).
<https://doi.org/10.29103/j-mind.v5i2.3433>
- Mardiana, C. A. (2025). Teacher Competence and Student Learning Outcomes: A Correlational Study in Primary Education. *Journal of Literacy Education*, 1(3).
<https://doi.org/10.64780/jole.v1i3.88>
- Marwan, M., Ibrahim, I., Awang, M. I., & Sufriadi, S. (2021). Kepuasan Kerja Guru Secara Optimal Dalam Proses Belajar Mengajar di Sekolah Dasar. *JURNAL HURRIAH: Jurnal Evaluasi Pendidikan Dan Penelitian*, 2(3). <https://doi.org/10.56806/jh.v2i3.29>
- Modanggu, T. A., Djafri, N., Zulystiawati, Z., & Sukung, A. (2024). Kepemimpinan Mutu Pendidikan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara (Studi Kasus Dinas Pendidikan dan *Normalita: Jurnal Pendidikan*, 12(3).
<https://ejournal.pps.ung.ac.id/index.php/JN/article/view/2597%0Ahttps://ejournal.pps.ung.ac.id/index.php/JN/article/download/2597/1800>
- Mulyasa, H. E. (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*.
- Ozsoy, E. (2019). An Empirical Test of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory. *Marketing and Management of Innovations*. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01>
- Prasetyo, E., Yusuf, F. A., Jayadi, B. H., Suparmoko, M., & Sari, G. I. (2025). Peran kepemimpinan transformasional dan penerapan disiplin terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada sekolah dasar kecamatan Jombang kota Cilegon. *Borobudur Educational Review*, 5(1). <https://doi.org/10.31603/bedr.12258>
- Qingyan, G., Azar, A. S., & Ahmad, A. (2023). The Impact of Teacher Quality Management on Student Performance in the Education Sector: Literature Review. In *World Journal of English Language* (Vol. 13, Issue 3). <https://doi.org/10.5430/wjel.v13n3p156>
- Rachmad, Y. E., Moka, A., Badriyyah, E. S. R., Gusliana, E., & Tawil, M. R. (2023). The Effect of Principal Transformational Leadership and Motivation on Performance of Teacher in Islamic Elementary School. *Journal on Education*, 5(3).
<https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1493>
- Raharja, S., Nashir, I. M., & Andriani, D. E. (2022). The effect of principals' transformational leadership and organizational culture on teacher performance. *Jurnal Kependidikan Penelitian Inovasi Pembelajaran*, 6(2). <https://doi.org/10.21831/jk.v6i2.49456>
- Rahmasari, V. D., & Hastuti, R. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA dan SMK. *Provita: Jurnal Psikologi Pendidikan*, 16(1).
<https://doi.org/10.24912/provita.v16i1.23542>
- Rizkie, M. (2022). The Effect of Transformational Leadership of School Principles, Quality Culture and Job Satisfaction on Teacher Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-59>

- Rumanti, S., Aslamiah, A., & Rizalie, A. M. (2022). The Effect of Principal Transformational Leadership, School Culture, and Organizational Commitment on the Performance of State MTS Teachers in Balangan Regency. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-44>
- Sarinah, S., Taufan, A., Mardalena, M., Saukani, S., Aryanti, P. T., & Sasmita, R. (2024). Transformational Leadership on Teacher Performance Through the Mediating Role of Motivation. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1). <https://doi.org/10.31538/ndh.v9i1.4568>
- Sunaryo, W., Yusnita, N., Herfina, H., Wulandari, D., & Suhendra, S. (2023). The effects of digital transformational leadership, work environment and motivation on reinforcing job satisfaction: Evidence from vocational schools. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2). <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.12.023>
- Sutanto, H., Utami, Y., & Diantoro, A. K. (2021). The Effect of Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individual Consideration on HR Performance. *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences*, 1(3). <https://doi.org/10.31098/bmss.v1i3.293>
- Thahir, I., Ampry, E. S., & Firdaus, F. (2025). Implementation of Transformational Leadership in Improving Teacher Performance in Secondary Schools. *International Journal of Educational Technology and Society*, 2(2). <https://doi.org/10.61132/ijets.v2i2.372>
- Ulindasari, AbdoReza Beigi Nia, Zibani Maundeni, Abdulkader Saleh Mohammad, & Daniel Isaac Katumba. (2025). How Do Transformational Leadership and Teacher Competence Shape Teacher Performance? Examining the Mediating Role of Organizational Culture. *International Journal of Management Science*, 3(1). <https://doi.org/10.59535/ijms.v3i1.452>
- Warni, R. E., Aslamiah, & Rizalie, A. M. (2021). Relationship of Transformational Leadership, Work Culture and Job Satisfaction with Teacher Performance. *Journal of K6 Education and Management*, 4(2). <https://doi.org/10.11594/jk6em.04.02.01>
- Widyaningsih, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Sd Saint John's Meruya. *Jurnal Ketopong Pendidikan*, 1(2). <https://doi.org/10.19166/jkp.v1i2.5090>
- Yousaf, S. (2019). Dissection of Herzberg's Two-Factor Theory to Predict Job Satisfaction: Empirical Evidence from the Telecommunication Industry of Pakistan. *Lahore Journal of Business*, 8(2). <https://doi.org/10.35536/ljb.2019.v8.v2.a4>