

Pengaruh Empowering Leadership Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sd Negeri Se Kecamatan Kalidoni

Desti Wijaya^{*1}, Syarwani Ahmad², Neta Dian Lestari³

^{1,2,3}Manajemen Pendidikan, Universitas PGRI Palembang, Indonesia

Email: ¹destiwijayappg@gmail.com, ²syarwaniahmad16@gmail.com, ³netadianlestari@univpgri-palembang.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh Empowering Leadership dan Efikasi Diri terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Kalidoni. Kepuasan kerja merupakan faktor krusial yang mempengaruhi kinerja dan retensi guru, yang pada gilirannya berdampak pada kualitas pendidikan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SD Negeri di Kecamatan Kalidoni. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang telah divalidasi dan dianalisis menggunakan teknik regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Empowering Leadership memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja guru. Demikian pula, Efikasi Diri juga ditemukan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja guru. Secara simultan, Empowering Leadership dan Efikasi Diri secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan dalam memprediksi kepuasan kerja guru. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya gaya kepemimpinan yang memberdayakan serta keyakinan diri guru terhadap kemampuannya dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan. Implikasi penelitian ini menyarankan perlunya peningkatan pelatihan kepemimpinan untuk kepala sekolah dan program pengembangan profesional untuk memperkuat efikasi diri guru.

Kata kunci: *Efikasi Diri, Empowering Leadership, Kepuasan Kerja Guru.*

The Effect of Empowering Leadership and Self-Efficacy on Job Satisfaction of Public Elementary School Teachers in Kalidoni District

Abstract

This study aims to analyze and test the influence of Empowering Leadership and Self-Efficacy on Job Satisfaction of Public Elementary School Teachers in Kalidoni District. Job satisfaction is a crucial factor influencing teacher performance and retention, which in turn impacts the quality of education. The research method used was a quantitative survey approach. The population in this study was all public elementary school teachers in Kalidoni District. Data were collected using a validated questionnaire and analyzed using multiple linear regression techniques. The results showed that Empowering Leadership had a significant and positive influence on teacher job satisfaction. Similarly, Self-Efficacy was also found to have a significant and positive influence on teacher job satisfaction. Simultaneously, Empowering Leadership and Self-Efficacy together made a significant contribution in predicting teacher job satisfaction. These findings underscore the importance of an empowering leadership style and teachers' confidence in their ability to create a satisfying work environment. Implications of this study suggest the need for increased leadership training for school principals and professional development programs to strengthen teacher self-efficacy.

Keywords: *Empowering Leadership, Self-Efficacy, Teacher Job Satisfaction.*

1. PENDAHULUAN

Pendidikan dasar merupakan fondasi utama dalam membentuk karakter, kemampuan intelektual, dan sikap sosial peserta didik. Keberhasilan pendidikan dasar sangat ditentukan oleh peran guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran dan penanaman nilai-nilai moral. Guru tidak hanya berperan sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai pembimbing, teladan, dan agen perubahan yang secara langsung memengaruhi kualitas sumber daya manusia di masa depan [1] [2]. Namun demikian, dalam menjalankan peran profesionalnya, guru sekolah dasar dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti meningkatnya beban kerja administratif, tuntutan profesional yang

semakin kompleks, serta keharusan beradaptasi dengan perubahan kurikulum dan perkembangan teknologi pembelajaran [3] [4].

Salah satu faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan guru dalam menjalankan tugas profesional tersebut adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana guru merasa dihargai, nyaman, dan terpenuhi kebutuhan profesional maupun psikologisnya di lingkungan kerja. Guru dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih kuat, komitmen profesional yang tinggi, serta kesiapan untuk mengembangkan pembelajaran yang kreatif dan inovatif [5]. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah berpotensi memicu stres kerja, kelelahan (*burnout*), dan penurunan kualitas interaksi pembelajaran di kelas [6]. Tingkat kepuasan kerja guru sekolah dasar masih menunjukkan kondisi yang perlu mendapat perhatian serius. Survei Nasional Kependidikan Kemendikbudristek tahun 2022 menunjukkan bahwa hanya sekitar 53,4% guru sekolah dasar yang menyatakan puas terhadap pekerjaannya [4]. Data ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara tuntutan profesi guru dengan dukungan struktural dan psikologis yang mereka terima. Faktor kepemimpinan kepala sekolah, keterbatasan partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta kurangnya pengakuan terhadap kinerja guru menjadi penyebab dominan rendahnya kepuasan kerja guru [7].

Kondisi tersebut juga tercermin pada konteks lokal di SD Negeri se-Kecamatan Kalidoni. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa meskipun 75% guru menyatakan puas terhadap pekerjaannya, masih terdapat 25% guru yang belum merasakan kepuasan kerja secara optimal. Ketidakpuasan tersebut terutama berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dinilai masih cenderung otoriter, keterbatasan ruang partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, serta tingginya beban administratif tanpa diimbangi dengan dukungan psikologis dan penghargaan yang memadai. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa kepuasan kerja guru merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik secara simultan [8]. Secara teoretis, kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti pencapaian prestasi, pengakuan, dan makna pekerjaan, serta faktor ekstrinsik seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan interpersonal, dan keadilan organisasi [5] [9]. Ketika faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi secara seimbang, guru berisiko mengalami kejenuhan kerja yang berdampak negatif pada kinerja dan loyalitas terhadap sekolah [6]. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menciptakan iklim kerja yang suportif dan memberdayakan menjadi kebutuhan mendesak dalam konteks pendidikan dasar.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) memiliki peran strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. *Empowering leadership* menekankan pada pemberian kepercayaan, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, penguatan otonomi profesional, serta dukungan terhadap pengembangan diri guru [10] [11]. Penelitian Agustini et al. dan Salehha et al. (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan yang suportif dan partisipatif mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus kinerja guru [12] [8]. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih menempatkan kepemimpinan secara umum, belum secara spesifik menguji peran *empowering leadership* dalam konteks sekolah dasar negeri. Selain kepemimpinan, efikasi diri guru juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Efikasi diri menggambarkan keyakinan guru terhadap kemampuannya dalam mengelola kelas, menghadapi tantangan pembelajaran, dan mencapai tujuan pendidikan. Guru dengan efikasi diri tinggi cenderung memiliki ketahanan kerja yang lebih baik dan kepuasan kerja yang lebih tinggi [13]. Penelitian Priyono dan Widarko (2024) menunjukkan bahwa efikasi diri berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja guru, terutama dalam situasi kerja yang menuntut adaptasi dan inovasi berkelanjutan [14].

Meskipun demikian, penelitian yang mengkaji secara simultan pengaruh *empowering leadership* dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja guru sekolah dasar, khususnya di wilayah perkotaan seperti kecamatan Kalidoni, masih sangat terbatas. Padahal, karakteristik sekolah dasar di wilayah perkotaan memiliki kompleksitas tersendiri, seperti tuntutan mutu pendidikan yang tinggi, tekanan administratif, dan ekspektasi masyarakat yang besar. Kondisi ini menegaskan adanya gap yang perlu diisi melalui kajian empiris yang lebih kontekstual. Berdasarkan gap tersebut, penakana penelitian ini terletak pada pengujian empiris pengaruh *empowering leadership* dan efikasi diri guru terhadap kepuasan kerja guru sekolah dasar negeri dalam konteks wilayah perkotaan yang belum banyak diteliti secara komprehensif dalam penelitian sebelumnya. Penelitian ini tidak hanya memotret pengaruh langsung masing-masing variabel, tetapi juga memberikan gambaran kontekstual mengenai dinamika kepemimpinan dan psikologis guru di tingkat pendidikan dasar.

Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui pengaruh *empowering leadership* kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Kalidoni; 2) untuk mengetahui pengaruh efikasi diri terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Kalidoni; 3) untuk mengetahui pengaruh *empowering leadership* kepala sekolah dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Kalidoni. Adapun temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan dan psikologi kerja guru, serta manfaat praktis bagi kepala sekolah dan pemangku kebijakan pendidikan dalam merumuskan strategi kepemimpinan yang lebih memberdayakan dan berorientasi pada kesejahteraan guru.

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, sebab analisis utamanya berfokus pada pengolahan data angket melalui prosedur statistik guna mengetahui hubungan dan pengaruh antar variabel. Berdasarkan data sekolah yang diperoleh, terdapat 28 SD Negeri yang tersebar di lima kelurahan, yaitu Kelurahan Bukit Sangkal, Kalidoni, Sei Lais, Sei Selayur, dan Sei Selincih dengan total populasi sebanyak 522 guru sekolah dasar. Sampel penelitian yang digunakan berupa cluster sampling. Teknik sampling tersebut, dilakukan pengundian secara acak sehingga diperoleh 5 SD negeri dari masing-masing kelurahan, yaitu SDN 169 Palembang di kelurahan Bukit Sangkal sebanyak 17 guru, SDN 176 Palembang di kelurahan Kalidoni sebanyak 36 guru, SDN 182 Palembang di kelurahan Sei Selayur sebanyak 27 guru dan SDN 185 Palembang di Sei Selincih sebanyak 24 guru dan SDN 194 Palembang di Sei Lais sebanyak 7 guru, jadi total sampel sebanyak 111 guru sekolah dasar.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini berupa angket/ kuesioner dan dokumentasi. Angket/kuesioner disajikan bervariasi dengan alternatif jawaban yakni: 1) Selalu (SL), 2) Sering (SR), 3) Jarang (JR), 4) Tidak Pernah (TP). Sebelum instrumen digunakan untuk penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji coba angket/kuesioner untuk kelayakan angket/kuesioner tersebut. Sedangkan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung penelitian.

Variabel penelitian terdiri dari variabel bebas yaitu Empowering Leadership (X1) dan efikasi diri (X2), sedangkan variabel terikat yaitu kepuasan kerja guru (Y). Maka, hipotesis penelitian ini terdiri dari 3 hipotesis yaitu Hipotesis 1

- a. Ha1 : Terdapat pengaruh yang signifikan Empowering Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Se-Kecamatan Kalidoni
- b. Ho1 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan Empowering Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Se- Kecamatan Kalidoni H01 ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ H01 diterima jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$
- c. Hipotesis 2
- d. Ha2 : Terdapat pengaruh yang signifikan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Se-Kecamatan Kalidoni
- e. Ho2 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Se-Kecamatan Kalidoni H02 ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ H02 diterima jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$
- f. Hipotesis 3
- g. Ha3 : Terdapat pengaruh yang signifikan Empowering Leadership dan Efikasi Diri Secara Bersama-sama Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Se- Kecamatan Kalidoni
- h. Ho3 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan Empowering Leadership dan Efikasi Diri Secara Bersama-sama Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Se- Kecamatan Kalidoni
- i. H03 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$
- j. H03 diterima jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$

Teknik analisis data penelitian ini terdiri dari 1) analisis deskriptif menggunakan bantuan program Software SPSS For Windows Version 26; 2) Uji persyaratan analisis yaitu uji normalitas, uji homogenitas, uji linieritas dan uji multikolinieritas. Kriteria pengujian hipotesis terdiri dari regresi linier berganda, uji T (parsial), dan uji F (Simultan)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. HASIL

Sebelum dilakukan uji hipotesis, peneliti melakukan uji prasyarat berupa uji normalitas, uji homogenitas, linieritas, dan multikolinieritas. Hasil dari analisis tersebut, selanjutnya dilakukan uji hipotesis. Berikut ini hasil pengujian hipotesis.

- a. Uji Linearitas Berganda

Tabel 1 Uji Regresi Linier Berganda

		Coefficients ^a			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.739	5.288		2.031	.045
	Efikasi Diri	.577	.040	.686	14.448	.000
	Empowering Leadership	.496	.040	.586	12.335	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Olah data SPSS, 2025

Pada tabel 1 menunjukkan bahwa nilai konstan persamaan linear regresi α sebesar 10,739 dan nilai koefisien variabel bebas b_1 sebesar 0,577 dan variabel bebas b_2 sebesar 0,496, maka diperoleh persamaan regresi : $Y = 10.739 + 0.577X_1 + 0.496X_2$. Artinya nilai konstan sebesar 10.739 menunjukan bahwa jika semua variable independent (Efikasi Diri dan Empowering Leadership) bernilai nol, maka rata-rata kepuasan kerja Adalah 10.739. Nilai koefisien regresi b_1 adalah 0.577 yang artinya variabel Empowering leadership konstan (tidak berubah) setiap peningkatan 1 satuan pada efikasi diri akan meningkatkan kepuasan kerja guru sebesar 0.577 satuan. Nilai b_2 sebesar 0.496 bahwa asumsi variabel efikasi diri konstan, setiap peningkatan 1 satuan pada Empowering leadership akan meningkatkan kepuasan kerja guru sebesar 0.496 satuan.

b. Uji T (Parsial)

Tabel 2. Hasil Analisis Uji T

Coefficients ^a					
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	10.739	5.288		2.031
	Efikasi Diri	.577	.040	.686	14.448
	Empowering Leadership	.496	.040	.586	12.335

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Olah data SPSS, 2025

Tabel 2 menunjukkan bahwa pengujian hipotesis 1 terdapat nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga H_0 ditolak artinya terdapat pengaruh yang signifikan *Empowering Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Se- Kecamatan Kalidoni. Pengujian Hipotesis 2 nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga H_0 ditolak artinya Terdapat pengaruh yang signifikan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Se- Kecamatan Kalidoni. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *Empowering Leadership* (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) guru dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Model Summary Empowering Leadership

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.537a	.289	.282	10.001

a. Predictors: (Constant), Empowering Leadership

Sumber : Olah data SPSS, 2025

Tabel 3 terlihat nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,537 menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel empowering leadership terhadap kepuasan kerja. Nilai R Square sebesar 0,289 berarti 28,9 % variasi perubahan kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel Empowering leadership, sedangkan sisanya sebesar 71,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel Efikasi diri (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) guru dapat dilihat table 4.

Tabel 4. Model Summary sebagai berikut.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.645a	.416	.411	9.064

a. Predictors: (Constant), Efikasi Diri

Sumber : Olah data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,645 menunjukkan hubungan yang kuat antara variabel efikasi diri terhadap kepuasan kerja. Nilai R Square sebesar 0,416 berarti 41,6% dari total variasi kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 58,4% dipengaruhi oleh faktor lain. Kontribusi ini lebih besar daripada variabel *Empowering Leadership*.

c. Uji F (Sumultan)

Tabel 5. Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11613.590	2	5806.795	168.712	.000b
	Residual	3717.185	108	34.418		
	Total	15330.775	110			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
b. Predictors: (Constant), Empowering Leadership, Efikasi Diri

Sumber : Olah data SPSS, 2025

Dari hasil pengujian pada tabel 5 tersebut diperoleh bahwa nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga H_0 di tolak artinya terdapat pengaruh yang signifikan *Empowering Leadership* dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Se- Kecamatan Kalidoni. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *Empowering Leadership* (X1) dan Efikasi diri (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) guru secara simultan dapat dilihat pada tabel 4.16 model summary sebagai berikut.

Tabel 6. Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.870a	.758	.753	5.867
a. Predictors: (Constant), Empowering Leadership, Efikasi Diri				

Sumber : Olah data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 6 nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,870 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara variabel *empowering leadership* dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja. Nilai R Square sebesar 0,758 berarti 75,8% variasi perubahan kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas tersebut, sedangkan sisanya sebesar 24,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

3.2. PEMBAHASAN

3.2.1. The Influence of Empowering Leadership on the Job Satisfaction of State Elementary School Teachers in Kalidoni District.

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS versi 26, diketahui bahwa *empowering leadership* kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Kalidoni. Hasil uji parsial (uji-t) menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis alternatif diterima. Temuan ini diperkuat oleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,537 yang menunjukkan hubungan kuat antara *empowering leadership* dan kepuasan kerja guru. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,289 mengindikasikan bahwa 28,9% variasi kepuasan kerja guru dapat dijelaskan oleh *empowering leadership* kepala sekolah, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Secara empiris, temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan yang memberdayakan yang diterapkan oleh kepala sekolah, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja guru. Kepala sekolah yang mampu menciptakan iklim kerja partisipatif, memberikan kepercayaan, dukungan emosional, serta peluang pengembangan profesional, akan menumbuhkan rasa dihargai dan rasa memiliki (sense of belonging) pada guru. Dalam konteks sekolah dasar, kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengendali administrasi, tetapi juga sebagai penggerak motivasi dan kesejahteraan psikologis guru [15].

Temuan ini sejalan dengan konsep *empowering leadership* yang dikemukakan oleh Newman et al. (2023) menekankan empat dimensi utama kepemimpinan memberdayakan, yaitu dukungan, kolaborasi, pengembangan diri, dan umpan balik konstruktif [16]. Kepala sekolah yang secara konsisten menerapkan keempat dimensi tersebut mampu menciptakan psychological safety bagi guru, sehingga guru merasa aman untuk bereksperimen, berinovasi, dan mengembangkan praktik pembelajaran. Penelitian Amundsen dan Martinsen (2015) juga menegaskan bahwa *empowering leadership* berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan otonomi dan makna kerja [10]. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Sharma dan Singh (2022) menunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja staf akademik [17]. Pemimpin yang memberikan ruang partisipasi dan kepercayaan kepada bawahan mampu meningkatkan rasa kontrol individu terhadap pekerjaannya (job control), yang selanjutnya meningkatkan kepuasan kerja. Dalam konteks guru sekolah dasar, otonomi dalam merancang pembelajaran dan kepercayaan dari kepala sekolah membuat guru merasa profesionalitasnya diakui, sehingga berdampak positif pada kepuasan kerja [1].

Penelitian Rahim dan Zainal (2023) juga mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa persepsi guru terhadap *empowering leadership* kepala sekolah berkorelasi positif dengan kepuasan kerja [18]. Guru yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan diberi tanggung jawab strategis dalam kegiatan sekolah merasa keberadaannya bermakna dan berkontribusi terhadap keberhasilan institusi. Hal ini sejalan dengan teori *self determination* yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial dalam meningkatkan kepuasan kerja [19]. Temuan penelitian ini juga memperkuat hasil studi Dağlı dan Kalkan

(2019) menyatakan bahwa *empowering leadership* tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat efikasi diri guru [20]. Guru yang merasa diberdayakan akan memiliki keyakinan yang lebih kuat terhadap kemampuannya dalam menjalankan tugas profesional, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan kinerja kerja. Hal ini relevan dengan temuan Bandura yang menyatakan bahwa efikasi diri berperan sebagai mekanisme psikologis penting dalam membentuk sikap positif terhadap pekerjaan [13].

Selain itu, hasil penelitian ini mendukung teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Hasibuan dalam Nabawi bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan emosional yang menyenangkan yang muncul ketika individu merasa dihargai dan diperlakukan secara adil oleh organisasi [21]. Indikator kepuasan kerja seperti menyukai pekerjaan, menyukai tugas, memiliki etika kerja, dan orientasi pada prestasi dapat ditingkatkan melalui perilaku *empowering leadership*, seperti pemberian dukungan, umpan balik, dan kesempatan pengembangan profesional. Temuan Popa dan Popa (2021) mengenai *teacher well-being* juga memberikan penguatan empiris bahwa dukungan sosial dan psikologis dari pimpinan sekolah berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja guru [22]. Kepala sekolah yang membangun hubungan interpersonal yang positif dengan guru akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara emosional, yang berimplikasi pada meningkatnya kepuasan kerja dan keseimbangan emosional guru. Penelitian Collie et al. (2019) bahkan menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru berperan sebagai faktor protektif terhadap stres kerja dan *burnout* [6].

Secara teoretis, temuan penelitian ini menegaskan bahwa *empowering leadership* merupakan bagian penting dari model kepemimpinan pendidikan modern yang berorientasi pada motivasi intrinsik dan kesejahteraan guru. Kepemimpinan yang memberdayakan mampu menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, meningkatkan makna kerja, dan memperkuat komitmen organisasi guru [23]. Dengan demikian, *empowering leadership* tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja secara langsung, tetapi juga berkontribusi terhadap keberlanjutan mutu pendidikan di sekolah dasar. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa kepala sekolah di Kecamatan Kalidoni perlu terus mengembangkan perilaku kepemimpinan yang memberdayakan melalui komunikasi terbuka, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, pemberian kepercayaan profesional, serta dukungan terhadap pengembangan kompetensi guru. Umpan balik yang konstruktif dan budaya kolaborasi perlu diperkuat agar tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Ketika guru merasa diberdayakan dan dihargai, kepuasan kerja akan meningkat dan berdampak positif terhadap kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan secara keseluruhan.

3.2.2. Pengaruh efikasi diri terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Kalidoni.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kecamatan Kalidoni, dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak. Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,645 menunjukkan hubungan yang kuat antara efikasi diri dan kepuasan kerja guru. Sementara itu, nilai R Square sebesar 0,416 mengindikasikan bahwa 41,6% variasi kepuasan kerja guru dapat dijelaskan oleh efikasi diri, sedangkan 58,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Kontribusi efikasi diri ini lebih besar dibandingkan variabel *empowering leadership*, sehingga menegaskan bahwa faktor psikologis internal guru memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk kepuasan kerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa keyakinan guru terhadap kemampuan profesionalnya dalam mengelola pembelajaran, menghadapi tantangan kelas, serta mencapai tujuan pembelajaran berkontribusi nyata terhadap perasaan puas terhadap pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pandangan Wicaksono dan Lutfi (2022) menyatakan bahwa efikasi diri merupakan keyakinan individu atas kemampuannya dalam mengorganisasi dan melaksanakan tindakan untuk mencapai tujuan tertentu [24]. Guru dengan efikasi diri tinggi cenderung memiliki kepercayaan diri, ketahanan menghadapi kesulitan, dan motivasi kerja yang kuat. Secara teoretis, hasil penelitian ini mendukung teori Social Cognitive Bandura, yang menempatkan efikasi diri sebagai determinan utama perilaku, motivasi, dan pencapaian individu [13]. Guru yang memiliki efikasi diri tinggi akan lebih optimis dalam menghadapi tuntutan kerja, mampu mengelola stres, dan memiliki persepsi positif terhadap perannya sebagai pendidik. Penelitian internasional oleh Zee dan Koomen (2016) serta Klassen dan Tze (2014) menunjukkan bahwa efikasi diri guru berhubungan erat dengan kepuasan kerja, keterlibatan kerja (*work engagement*), dan kesejahteraan psikologis guru [25], [26].

Namun demikian, temuan ini juga menunjukkan bahwa tingginya efikasi diri belum secara otomatis menjamin kepuasan kerja yang optimal. Meskipun kontribusi efikasi diri cukup besar, masih terdapat lebih dari separuh variasi kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh faktor lain. Hal ini menguatkan temuan Popa dan Popa (2021) menunjukkan bahwa efikasi diri merupakan faktor penting dalam *teacher well-being*, tetapi pengaruhnya akan lebih kuat apabila didukung oleh faktor eksternal seperti kepemimpinan sekolah, iklim kerja, dan dukungan organisasi [22]. Dalam konteks guru SD Negeri di Kecamatan Kalidoni, dapat diinterpretasikan bahwa sebagian guru telah memiliki efikasi diri yang baik, namun kepuasan kerja mereka belum sepenuhnya optimal karena masih menghadapi tantangan struktural, seperti beban kerja administratif yang tinggi, sistem penghargaan yang terbatas, serta variasi gaya

kepemimpinan kepala sekolah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Collie et al. (2019) menyatakan bahwa efikasi diri guru akan berdampak maksimal terhadap kepuasan kerja apabila lingkungan sekolah mendukung kebutuhan otonomi, kompetensi, dan relasi sosial [6].

Berdasarkan teori kepuasan kerja merupakan kondisi afektif positif yang muncul dari hasil penilaian individu terhadap berbagai karakteristik pekerjaannya. Individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap dan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dijalani, sedangkan individu dengan tingkat kepuasan kerja rendah akan memperlihatkan respons emosional yang negatif terhadap pekerjaannya [27]. Efikasi diri lebih berfokus pada keyakinan personal dalam menghadapi tantangan tugas, bukan pada pemenuhan kebutuhan afektif dan penghargaan. Oleh karena itu, guru yang memiliki efikasi diri tinggi tetapi tidak memperoleh pengakuan, umpan balik positif, atau dukungan dari pimpinan berpotensi mengalami ketidaksesuaian antara harapan dan realitas kerja, yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja. Fenomena ini juga dijelaskan oleh teori person-environment fit, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul ketika terdapat kesesuaian antara karakteristik individu dan lingkungan kerjanya [28]. Guru dengan efikasi diri tinggi cenderung memiliki ekspektasi profesional yang tinggi pula. Ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi akibat keterbatasan sistem organisasi atau dukungan manajerial, maka kepuasan kerja tidak berkembang secara optimal. Hal ini banyak terjadi di lingkungan pendidikan dasar, sebagaimana dilaporkan oleh OECD (2020) di mana guru yang kompeten sering kali mengalami kelelahan kerja akibat tekanan birokrasi dan minimnya penghargaan [1].

Dengan demikian, meskipun hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh signifikan efikasi diri terhadap kepuasan kerja, efektivitas pengaruh tersebut sangat bergantung pada dukungan eksternal. Efikasi diri berperan sebagai modal psikologis yang kuat, tetapi perlu diimbangi dengan iklim kerja yang sehat, kepemimpinan yang suportif, serta sistem penghargaan yang adil agar dapat meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya kepala sekolah dan pengelola pendidikan untuk tidak hanya meningkatkan efikasi diri guru melalui pelatihan dan pengembangan profesional, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pemberian umpan balik konstruktif, pengurangan beban administratif yang tidak esensial, serta penghargaan terhadap prestasi guru akan memperkuat dampak efikasi diri terhadap kepuasan kerja. Ketika efikasi diri guru didukung oleh kepemimpinan yang memberdayakan dan iklim sekolah yang positif, maka kepuasan kerja guru akan meningkat secara signifikan dan berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan dasar.

3.2.3. Pengaruh Empowering Leadership dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri di Kecamatan Kalidoni.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa empowering leadership dan efikasi diri secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Kalidoni, yang dibuktikan dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak. Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,870 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara kedua variabel independen dengan kepuasan kerja guru. Sementara itu, nilai R Square sebesar 0,758 mengindikasikan bahwa 75,8% variasi kepuasan kerja guru dapat dijelaskan oleh empowering leadership dan efikasi diri secara simultan, sedangkan 24,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja guru tidak dibentuk oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi antara faktor eksternal dan internal. Empowering leadership berperan sebagai faktor eksternal yang menciptakan dukungan struktural, emosional, dan profesional, sedangkan efikasi diri berfungsi sebagai faktor internal yang memengaruhi cara guru memaknai pengalaman kerjanya. Ketika kepala sekolah menerapkan kepemimpinan yang memberdayakan dan guru memiliki keyakinan tinggi terhadap kemampuannya sendiri, maka terbentuk kondisi psikologis dan organisasi yang kondusif bagi munculnya kepuasan kerja yang tinggi.

Secara teoretis, temuan ini selaras dengan teori *Social Cognitive* Bandura, yang menyatakan bahwa perilaku dan sikap individu merupakan hasil interaksi timbal balik antara faktor personal, lingkungan, dan perilaku [13]. Dalam konteks ini, efikasi diri merepresentasikan faktor personal, empowering leadership mencerminkan faktor lingkungan, dan kepuasan kerja merupakan outcome afektif dari interaksi keduanya. Ketika lingkungan sekolah memberikan dukungan dan kepercayaan melalui kepemimpinan yang memberdayakan, efikasi diri guru akan semakin menguat, sehingga berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga memperkuat pandangan Newman et al. menyatakan bahwa empowering leadership terdiri atas empat dimensi utama, yaitu pemberian dukungan, penguatan kolaborasi, pengembangan potensi diri, dan pemberian umpan balik konstruktif [16]. Keempat dimensi ini menciptakan *psychological safety* yang memungkinkan guru merasa aman untuk berinovasi, mengambil keputusan, dan mengekspresikan ide. Penelitian Kim dan Beehr (2021) menunjukkan bahwa *psychological safety* yang dibangun oleh pemimpin berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan, termasuk di sektor pendidikan [29].

Guru dengan efikasi diri tinggi memiliki daya tahan yang lebih baik terhadap stres kerja, lebih adaptif terhadap perubahan kurikulum, serta lebih percaya diri dalam mengelola pembelajaran. Penelitian internasional oleh Zee dan Koomen [25], Klassen et al. [26], serta Huang et al. [30] menunjukkan bahwa efikasi diri guru berhubungan positif

dengan kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil studi Dağlı dan Kalkan (2019) yang menyatakan bahwa empowering leadership memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja guru, dan efikasi diri berperan sebagai variabel penguat dalam hubungan tersebut. Dengan kata lain, empowering leadership tidak hanya berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga secara tidak langsung memperkuat kepuasan kerja melalui peningkatan efikasi diri guru. Pola hubungan ini juga diperkuat oleh penelitian Rahim dan Zainal menemukan bahwa empowering leadership dan efikasi diri secara simultan merupakan prediktor signifikan kepuasan kerja guru [18].

Penelitian Sharma dan Singh [17] dan Han et al. [31] juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan menciptakan hubungan emosional positif antara pemimpin dan bawahan. Ketika pemberdayaan tersebut dipadukan dengan efikasi diri yang tinggi, guru akan memiliki dua sumber kekuatan utama, yaitu kepercayaan dari pimpinan (*external validation*) dan keyakinan terhadap kemampuan diri (*internal validation*). Kombinasi keduanya menghasilkan sikap kerja yang positif, rasa memiliki terhadap sekolah, serta kepuasan kerja yang berkelanjutan. Lebih lanjut, Popa dan Popa [22] menekankan bahwa teacher well-being merupakan hasil sinergi antara faktor psikologis internal dan dukungan lingkungan kerja. Dalam konteks ini, empowering leadership menyediakan iklim kerja yang menghargai dan mendukung, sedangkan efikasi diri memungkinkan guru memanfaatkan dukungan tersebut secara optimal. Ketika kedua faktor hadir secara simultan, guru tidak hanya merasa mampu, tetapi juga merasa dihargai dan bermakna dalam pekerjaannya. Hasil penelitian Helmi et al., menunjukkan bahwa kepuasan kerja orientasi emosional menyeluruh individu terhadap peran kerja yang sedang diemban. Tingkat kepuasan tersebut terbentuk melalui pengalaman kerja itu sendiri, yang mencakup perasaan berprestasi, kesempatan untuk berkembang, penghargaan terhadap diri, kemandirian dalam bekerja, serta adanya kendali terhadap pelaksanaan tugas [32]. Empowering leadership berkontribusi pada terciptanya hubungan interpersonal yang positif dan penghargaan terhadap kontribusi guru, sementara efikasi diri memperkuat persepsi individu terhadap keberhasilan dan prestasi kerja. Kedua faktor tersebut saling melengkapi dalam membentuk sikap emosional positif terhadap pekerjaan.

Dari perspektif manajemen pendidikan modern, temuan ini mendukung model kepemimpinan holistik yang menekankan pentingnya keseimbangan antara penguatan sistem organisasi dan pengembangan kapasitas psikologis individu [1] [33]. Kepuasan kerja guru tidak dapat ditingkatkan hanya melalui pelatihan individu tanpa perbaikan iklim kepemimpinan, maupun sebaliknya. Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa kepala sekolah di Kecamatan Kalidoni perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang memberdayakan secara konsisten, seperti melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, memberikan kepercayaan dan otonomi profesional, serta menyediakan umpan balik yang konstruktif. Di sisi lain, program pengembangan profesional guru perlu diarahkan tidak hanya pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga pada penguatan efikasi diri melalui pengalaman sukses, mentoring, dan dukungan sosial. Sinergi kedua upaya ini akan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada kesejahteraan guru.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa empowering leadership dan efikasi diri memiliki pengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Kalidoni. Kepemimpinan yang memberdayakan memperkuat efikasi diri guru, dan efikasi diri yang tinggi memperbesar dampak positif kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Dalam jangka panjang, sinergi antara kedua variabel ini akan membangun budaya kerja yang positif, meningkatkan loyalitas guru, serta mendukung peningkatan mutu pendidikan dasar secara berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, pengujian hipotesis, serta pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1) Terdapat pengaruh Empowering Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Se- Kecamatan Kalidoni dapat dilihat Dari uji-T menunjukkan bahwa nilai signifikansinya sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima; 2) Terdapat pengaruh yang signifikan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Se- Kecamatan Kalidoni. Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian hipotesis untuk Nilai signifikan $0,000$ lebih kecil dari $0,05$ sehingga H_0 ditolak; 3) Terdapat pengaruh empowering Leadership dan Efikasi diri secara Bersama sama terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Kalidoni. Hal ini dibuktikan dengan nilai Uji nilai signifikan sebesar $0,000$ lebih kecil dari $0,05$ sehingga H_0 di tolak. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh interaksi antara faktor internal dan eksternal. Kepala sekolah yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan memberdayakan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung akan membantu guru mengembangkan efikasi diri dan mencapai kepuasan kerja yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] OECD, School leadership for learning: Insights from TALIS 2018., Paris: OECD Publishing, 2020.

-
- [2] E. Mulyasa, *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya., 2022.
- [3] H. Timperley, *Professional learning and development*. Brussels: International Academy of Education., 2018.
- [4] Kemendikbudristek, *Panduan pembelajaran dan asesmen Kurikulum Merdeka*. Jakarta: Kemendikbudristek., 2022.
- [5] E. M. Skaalvik and S. Skaalvik, "Collective teacher culture and school goal structure: Associations with teacher self-efficacy and engagement.," *Social Psychology of Education*, 26(4), p. 945–969., 2023.
- [6] R. J. Collie, J. D. Shapka and N. E. Perry, "School climate and social–emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy.," *Journal of Educational Psychology*, 111(3), vol. <https://doi.org/10.1037/edu0000269>, p. 481–496., 2019.
- [7] LPMPSDM, *Laporan Hasil Survei Kepuasan 2022.*, 2022.
- [8] O. P. Salehha, I. Marsithah and S. Rizki, "Pengaruh Budaya Sekolah, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Penggerak Jenjang SMP Kabupaten Bireuen.," *Journal on Education*, 7(1), 1021–1030., no. <https://doi.org/10.31004/joe.v7i1.6075>, 2024.
- [9] H. Hernawati, S. Sudirman and N. Sridana, "Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Narmada.," *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan*, 4(2), 32–37., no. <http://jpap.unram.ac.id/index.php/jpap>, 2020.
- [10] S. Amundsen and Ø. L. Martinsen, "Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment.," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323., no. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>, 2015.
- [11] E. Harapan, A. Syarwani and D. Wardiah, "Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah.," *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 12(3), 201–210., 2020.
- [12] N. K. T. Agustini, N. Dantes and I. G. K. A. Sunu, "Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru sekolah dasar.," *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(2), 235–245., 2020.
- [13] A. Bandura, "Toward a psychology of human agency: Pathways and reflections.," *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 130–136. <https://doi.org/10.1177/1745691617699280>, 2018.
- [14] Priyono and A. Widarko, "Efikasi diri dan kepuasan kerja guru di sekolah dasar.," *Jurnal Pendidikan Humaniora*, 12(1), 55–67., 2024.
- [15] T. Bush and D. Glover, "School leadership and management in education.," *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 611–628., 2016.
- [16] A. Newman, G. Schwarz, B. Cooper and S. Sendjaya, "How servant and empowering leadership influence employee well-being.," *Journal of Business Ethics*, 184(3), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05111-7>, 2023.
- [17] A. Sharma and M. Singh, "Empowering Leadership and Job Satisfaction of Academic Staff in the Academic Sector. *Frontiers in Psychology*, 13, 1065545. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1065545>," 2022.
- [18] M. N. Rahim and Z. Zainal, "An Empirical Study on Teachers' Perceptions of Empowering Leadership Behaviours and Their Relationship with Job Satisfaction and Self-Efficacy in Malaysian Schools. *Journal of Educational Innovations*, 17(2), 1562–1579. h," 2023.
- [19] E. L. Deci and R. M. Ryan, *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness.*, New York, NY: Guilford Press., 2017.
- [20] A. Dağlı and M. Kalkan, "The Relationship Between Empowering Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Self-Efficacy Perceptions and Job Satisfaction Levels.," *Education and Science (Eğitim ve Bilim)*, 44(197), 227–244. <https://education>, 2019.
- [21] R. Nabawi, "Kepuasan kerja dan kinerja pegawai.," *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 154–163., 2020.
- [22] D. Popa and I. Popa, "Self-Efficacy, Job Satisfaction and Teacher Well-Being in the K–12 Sector.," *Frontiers in Psychology*, 12, 748–760. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.748760>, 2021.
- [23] G. Yukl and W. L. Gardner, *Leadership in organizations (9th ed.)*. New York, NY: Pearson Education., 2020.
- [24] A. Wicaksono and L. Lutfi, "Pengaruh Efikasi Diri Dan Kompetensi Intelektual Terhadap Kinerja Guru Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Pemoderasi (Studi pada Yayasan Pendidikan Nurul Falah Kemuning Kecamatan Tunjung Teja).," *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasan*, 6(1), pp. 14–27, 2022.

-
- [25] M. Zee and H. M. Y. Koomen, "Teacher self-efficacy and its effects.," *Review of Educational Research*, 86(4), 981–1015. <https://doi.org/10.3102/0034654315626801>, 2016.
- [26] R. T. V. Klassen, "Teachers' self-efficacy, personality, and teaching effectiveness: A meta-analysis.," *Educational Psychology Review*, 26(3), 475–504. <https://doi.org/10.1007/s10648-014-9268-8>, 2014.
- [27] M.-S. Nemteanu and D.-C. Dabija, "The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction," *International Journal of Environmental Research and Public*, 2021.
- [28] A. L. Kristof-Brown, R. D. Zimmerman and E. C. Johnson, "Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit.," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 435–471. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104444>, 2018.
- [29] M. Kim and T. A. Beehr, "Empowering leadership: Leading people to be present through affective organizational commitment?," *The International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2426–2453. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1704826>, 2021.
- [30] X. Huang, J. Iun, A. Liu and Y. Gong, "Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates.," *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 483, 2020.
- [31] J. Han, C. M. Harold and M. Cheong, "Examining why employee proactive personality influences empowering leadership.," *Human Resource Management*, 60(1), 79–96. <https://doi.org/10.1002/hrm.22015>, 2021.
- [32] S. Helmi, M. Suyanto, I. Efendi, A. Hidayat, Z. Mustafa, Y. Istanto and S. Susanto, "The Influence of Internal Marketing on Internal Service Quality Mediated by Job Satisfaction and Employee Loyalty.," *Journal of Economics and Sustainable Development*, 3(6), 63–69., no. <https://doi.org/10.7176/JESD/13-6-09>, 2022.
- [33] K. Leithwood, A. Harris and D. Hopkins, "Seven strong claims about successful school leadership revisited.," *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>, 2020.