

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA GURU DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI PEMEDIASI

Darus Alma Aprila<sup>1</sup>; Sri Lestari Prasilowati<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas IPWIIA, Jl. Letda Nasir No.7, Bogor

Email: [jafar.amir1969@gmail.com](mailto:jafar.amir1969@gmail.com)

### Article History

Received: 19-06-2025

Revision: 20-06-2025

Accepted: 21-06-2025

Published: 28-06-2025

**Abstract.** This study aims to analyze the influence of transformational leadership, compensation, and organizational culture on teacher performance through work motivation at the Sinar Islam Asia Pacific Foundation, Cariu, Bogor. Using an explanatory research approach with a saturated sample of 55 teachers, data were processed using Smart-PLS version 4.1.1.2. The results showed that work motivation significantly mediated the influence of transformational leadership and organizational culture on teacher performance, demonstrating the importance of internal motivation and a supportive environment. However, the role of work motivation mediation on the effect of compensation was found to be insignificant, indicating the effectiveness of compensation depending on the context and type. The relationship between these variables is complex and not always linear, influenced by contextual factors. The next research is expected to focus on other specific variables such as AI curriculum and innovation, as well as delve into the perception of compensation for Generation Z and Alpha.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Culture Compensation and Teacher Performance. Mediation.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di Yayasan Sinar Islam Asia Pasific, Cariu, Bogor. Menggunakan pendekatan explanatory research dengan sampel jenuh 55 guru, data diolah menggunakan SmartPLS versi 4.1.1.2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru, menunjukkan pentingnya dorongan internal dan lingkungan yang mendukung. Namun, peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh kompensasi ditemukan tidak signifikan, mengindikasikan efektivitas kompensasi bergantung pada konteks dan jenisnya. Hubungan antarvariabel ini kompleks dan tidak selalu linear, dipengaruhi faktor kontekstual. Penelitian selanjutnya diharapkan fokus pada variabel spesifik lain seperti kurikulum AI dan inovasi, serta mendalami persepsi kompensasi bagi Generasi Z dan Alpha.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru, karakter siswa, program kurikulum, mediasi.

**How to Cite:** Aprila, D.A. & Prasilowati, S.L. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemeditasi. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 5 (3), 5662-5675. [10.54373/iffjeb.v5i3.3495](https://doi.org/10.54373/iffjeb.v5i3.3495)

## PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran krusial dalam kemajuan dan pembangunan berkelanjutan. Kualitas pendidikan berkorelasi langsung dengan kemampuan masyarakat untuk berpikir kritis

dan inovatif, yang merupakan elemen penting dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) (Veckalne & Tambovceva, 2022; Zarzycki, 2025). Peningkatan tingkat pendidikan dalam masyarakat mempercepat laju pembangunan dengan meningkatkan produktivitas, pendapatan, dan kualitas hidup (Carvalho et al., 2024; Mafarja et al., 2025). Lembaga pendidikan, terutama universitas, memainkan peran penting dalam mendukung pembangunan berkelanjutan melalui inovasi pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan (Manteaw, 2012; Popescu & Verma, 2025). Dengan demikian, keberhasilan pembangunan di masa depan sangat ditentukan oleh kualitas dan efektivitas lembaga pendidikan dalam mempersiapkan individu yang mampu menghadapi tantangan global (John, 2025).

Dalam konteks ini, Kinerja guru harus dikelola dan ditingkatkan secara berkelanjutan karena memiliki dampak signifikan terhadap efisiensi administratif dan pencapaian siswa. Pengelolaan kinerja guru yang baik dapat meningkatkan kualitas pengajaran di kelas, yang pada gilirannya meningkatkan hasil belajar siswa (Qingyan et al., 2023; Zhou et al., 2023). Investasi dalam peningkatan kinerja guru merupakan investasi strategis nasional yang memiliki implikasi luas terhadap pengembangan modal manusia dan kemajuan sosial-ekonomi (Gershanovich, 2005; Khan et al., 2015). Dengan demikian, peningkatan kinerja guru tidak hanya berkontribusi pada pencapaian akademik siswa tetapi juga pada pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan sosial secara keseluruhan (Iziga, 2022; Olaniyan & Okemakinde, 2008).

Meskipun variabel-variabel seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi telah diakui penting dalam memengaruhi kinerja guru, penelitian terbaru menunjukkan adanya inkonsistensi dalam temuan mengenai pengaruhnya, bahkan ketika dimediasi oleh motivasi kerja. Beberapa studi menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru (Chunhui et al., 2024; Firmansyah et al., 2022; Nguni et al., 2006; Rahman et al., 2025). Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa efek ini dapat bervariasi tergantung pada konteks dan faktor-faktor tambahan seperti komitmen organisasi dan iklim organisasi (Musriadi et al., 2022; Wang et al., 2024; Yousefi et al., 2025). Selain itu, beberapa penelitian mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat menjadi mediator yang kuat dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru (Dumay & Galand, 2012). Oleh karena itu, meskipun ada bukti yang mendukung pentingnya variabel-variabel tersebut, hasil penelitian tetap menunjukkan adanya variasi dan kompleksitas dalam pengaruhnya terhadap kinerja guru. Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa hubungan sebab-akibat langsung mungkin terlalu disederhanakan, dan faktor-faktor

kontekstual, seperti jenis sekolah, budaya nasional, atau implementasi kebijakan tertentu, kemungkinan besar berperan sebagai moderator atau mediator yang signifikan. Inkonsistensi ini menegaskan perlunya eksplorasi lebih lanjut untuk memahami dinamika hubungan antarvariabel secara komprehensif.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja guru. Studi ini juga akan menguji peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara variabel independen dan kinerja guru. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris yang lebih jelas dan komprehensif dalam literatur pendidikan.

Dalam hal ini peneliti hendak menjawab pertanyaan penelitian yang dirinci ke dalam hipotesa. Hipotesa pertama adalah apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Hipotesa kedua adalah apakah motivasi kerja memediasi variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru. Hipotesa ketiga adalah apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru. Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari sampai dengan Mei 2025 di Yayasan Sinar Islam Asia Pasific Cariu Bogor. Responden berjumlah 55 orang yang merupakan keseluruhan guru di SMP, SMA dan SMK di yayasan tersebut.

## METODE

Data primer diperoleh dengan penyebaran kuesioner secara daring, yang semua data diolah dengan pendekatan SEM-PLS menggunakan perangkat lunak Smart PLS4.0. Penelitian ini mengadopsi skala pengukuran Likert 5-point untuk mengukur sikap dan persepsi responden terhadap variabel yang diteliti (Salkind, 2012). Data demografi responden dapat dilihat pada table berikut.

**Tabel 1.** Demografi responden

<b>Kriteria</b>	<b>Item</b>	<b>Jumlah</b>	<b>%</b>
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki – Laki	27	49,1
	Perempuan	28	50,9
<b>Usia responden</b>	22 – 25 tahun	29	52,7
	26 – 30 tahun	15	27,3
	31 – 35 tahun	8	14,5
	Lebih dari 35	3	5,5
	S1	44	80
<b>Pendidikan Terakhir</b>	S2	2	3,6
	SMA/SMK	9	16,4
<b>Lembaga Mengajar</b>	SMP	19	34.5

	SMA	19	34,5
	SMK	17	30,9
<b>Masa Kerja</b>	1 – 4 tahun	41	75,9
	5 – 8 tahun	8	14,8
	Lebih dari 8 th	5	9,3

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Alat penelitian yang digunakan telah melalui proses pengujian yang ketat, yaitu uji validitas konstruk dan uji reliabilitas Cronbach's Alpha, untuk memastikan keabsahan dan keandalannya (Hair et al., 2019). Untuk menguji bagaimana program kurikulum dan kinerja guru mempengaruhi karakter siswa, serta bagaimana kepemimpinan kepala sekolah memoderasi pengaruh tersebut, data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan metode SEM-PLS. Pelaporan *Structural Model assessment*, tentang kekuatan (robustness Check) untuk non linier, endogenous dan heterogeny, sesuai Hair et al., (2019).

Data yang diolah menggunakan SmartPLS dievaluasi berdasarkan kriteria yang ketat: reliabilitas indikator diperiksa dengan outer loading  $\geq 0.708$  atau 0.4 (sesuai Hair et al., 2014) dengan syarat konsistensi internal (Cronbach's  $\alpha$ , rho\_a, dan rho\_c)  $\geq 0.7$  dan  $< 0.95$ ; validitas konvergen dinilai melalui Average Variance Extracted (AVE)  $\geq 0.5$ ; dan validitas diskriminan dipastikan dengan nilai HTMT  $\leq 0.90$ . Selain itu, kekuatan prediktif dan kesesuaian model dianalisis menggunakan R square dan R square Adjusted, sementara signifikansi serta relevansi koefisien jalur diuji melalui pengujian berbasis bootstrap dan ukuran koefisien. Data responden kemudian diinput ke aplikasi SmartPLS4 dalam format CSV, lalu PLS Algorithm dijalankan. Hasilnya adalah nilai validitas konvergen, yang diukur melalui outer loading. Mengikuti kriteria Hair et al. (2019), outer loading di atas 0,4 dianggap dapat diterima, dengan syarat nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih dari 0,5 dan konsistensi internal (nilai rho\_a dan rho\_c) lebih dari 0,7.

## HASIL

Pengujian pertama dilakukan terhadap nilai validitas konvergen variabel yang diteliti. Nilai *Outer Loading* dapat dilihat pada gambar 1, dimana semua nilainya valid karena  $>0,4$ . Variabel kinerja guru menggunakan beberapa indikator yaitu Kualitas kerja, Kecepatan/ketepatan kerja, Inisiatif dalam bekerja, Kemampuan pekerjaan, Mengkomunikasikan pekerjaan (B Uno, 2016). Indikator kepemimpinan transformasional berupa Idealizen Influence, Inspirational motivation, Inteectual stimulatior, Individualizen concideration, charisma (Bayram et al., 2015). Indikator budaya organisasi yaitu Inovasi dalam pengambilan keputusan, Kompetitif dan agresif, Perhatian kerincian, Orientasi hasil, Orientasi

tim . Indikator karakter siswa yaitu: integritas dan kejujuran siswa, tanggung jawab dan kedisiplinan, kepedulian sosial dan kerja sama, kemandirian dan inisiatif (Robbin & Judge, 2015). Indikator Kompensasi berupa Gaji, Insentif, Bonus, Cuti, Fasilitas (Elmi, 2018). Indikator motivasi kerja berupa Kebutuhan fisik, Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, Kebutuhan sosial, Kebutuhan akan penghargaan, Kebutuhan perwujudan diri (Hasibuan, 2014).

Setelah dilakukan operasionalisasi PLS Algoritm, didapatkan, bahwa semua nilai outerloading diatas 0,4 (*valid*). Didapatkan nilai *convergen validity* dan *composite reliability* memenuhi syarat *bootstrapping*, seperti terlihat syarat tabel 2.

**Tabel 2.** *Convergen validity, composite reliability*

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<b>Budaya Organisasi (BO)</b>	0.616	0.617	0.637	0.478
<b>Kinerja Guru (KG)</b>	0.626	0.628	0.644	0.499
<b>Kompensasi (KOM)</b>	0.608	0.615	0.631	0.465
<b>Kepemimpinan trans (KT)</b>	0,645	0,691	0,660	0,574
<b>Motivasi Kerja (MK)</b>	0.687	0.592	0.623	0.476

Sumber: Data diolah Penulis 2025

Terlihat dari table 3, semua indikator validitas dan reliabilitas telah memenuhi sarat untuk dilakukan bootstrap. Hal ini mengindikasikan bahwa semua variabel laten memiliki konsistensi internal yang tinggi. Dengan kata lain, jika penelitian ini diulang dengan menggunakan variabel laten dan indikator yang sama, maka hasil yang diperoleh akan konsisten. Kesimpulannya, hasil penelitian ini memiliki tingkat keandalan yang tinggi karena didasarkan pada variabel laten dan indikator yang konsisten.

Selanjutnya kriteria model dikatakan fit/bagus apabila nilai R square positif.

**Tabel 3.** Uji Inner model

<b>Variabel dependen</b>	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kinerja Guru (KG)</b>	0,459	0,445
<b>Motivasi Kerja (MK)</b>	0,372	0,353

Sumber: Data diolah penulis, 2025

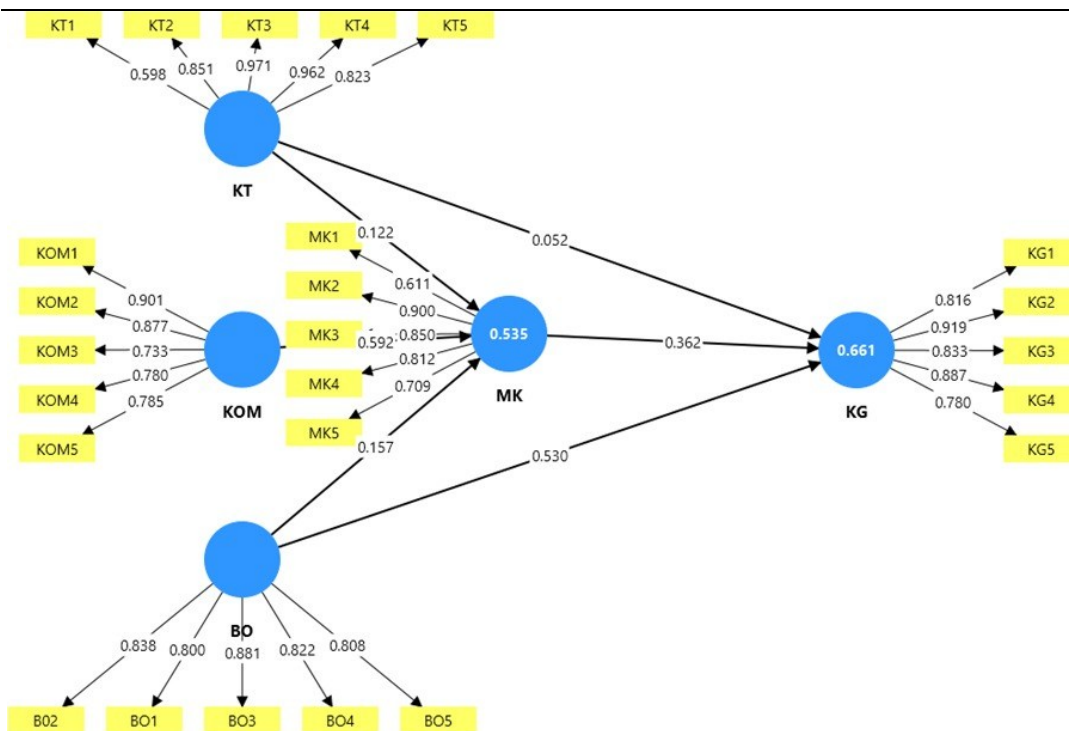
Untuk menguji hipotesi maka penulis mendasarkan kepada nilai signifikansi (*p value*) <0,05 pada analisa jalur dan efek tidak langsung spesifik (Aburumman et al., 2023). Sedangkan untuk kekuatan efeknya berdasarkan nilai *original sample* (Shmueli et al., 2019). Menurut Hair et al., (2017), apabila masing-masing R2 bernilai 0.75, 0.5, atau 0.25 maka pengaruh variabel laten

eksogen terhadap variabel laten endogen dapat dikategorikan kuat, sedang, atau lemah. Nilai tersebut terlihat pada tabel 5. Selanjutnya penulis melakukan uji penilaian model structural dengan mendasakan hasil olah data Smart PLS4, pada menu bootstrapping. Pada table nilai koefisien jalur (Path Coefficient)

**Tabel 4.** Penilaian Model Struktural (*Structural Model Assessment*)

Sumber: data diolah penulis, 2025

Hipotesa	Original sample	Standard deviation (STDEV)	T statistic ( O/STDEV )	P value	R Square
H1: KT → MK → KG	0.305	0.297	0.085	3.599	0.044
H2: BO → MK → KG	0.445	0.449	0.107	4.159	0.039
H3: KOM → MK → KG	0.210	0.205	0.068	3,067	0.142



**Gambar 1.** Hasil PLS Algoritm Smart PLS4

Dari tabel 6 terlihat hipotesa dengan signifikasnsi masing masing. Jika Pvalue <0,05 berarti hipotesa terbukti dengan kekuatan efek sebesar nilai original sampel. Nilai ini dapat dilihat dan dikonfirmasi dari laporan olah data Smart PLS4, pada menu bootstrapping.

## **DISKUSI**

**Hipotesa 1:** Apakah Motivasi Kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Nilai koefisien jalur sebesar 0,305 dengan nilai  $p = 0,044$ , yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari pola mediasi motivasi kerja pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, dengan efek sebesar 30,5%. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi motivasi intrinsik kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja guru (Wiyono, 2017). Selain itu, motivasi kerja terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja (Udin, 2023). Oleh karena itu, motivasi kerja memainkan peran penting dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru (Andriani et al., 2018). Namun beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu mempengaruhi kinerja guru secara langsung melalui motivasi kerja. Misalnya, ada bukti bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki efek signifikan langsung pada kinerja, tetapi lebih melalui variasi metode kerja (Martlita et al., 2023). Selain itu, penelitian lain menemukan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif melalui mekanisme lain seperti otonomi kerja dan kepercayaan pada kepala sekolah, bukan motivasi kerja (Khan, 2025).

Kekuatan kepemimpinan transformasional tidak hanya terletak pada arahan langsung tetapi pada kapasitasnya untuk menumbuhkan dorongan internal dalam diri guru. Ini menyiratkan bahwa pemimpin harus memahami prinsip-prinsip psikologis motivasi untuk memaksimalkan dampaknya. Artinya, pemimpin transformasional tidak hanya memberi tahu guru apa yang harus dilakukan atau menyediakan sumber daya; mereka secara fundamental mengubah kondisi internal guru—kemauan, antusiasme, dan komitmen mereka. Gaya kepemimpinan ini membuka potensi internal. Oleh karena itu, bagi pemimpin pendidikan, hanya mengadopsi perilaku transformasional tidak cukup; mereka harus secara aktif memantau dan membina motivasi guru sebagai hasil utama dari kepemimpinan mereka. Ini menyiratkan kebutuhan akan mekanisme umpan balik tentang moral dan keterlibatan guru, serta pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada teori dan praktik motivasi

**Hipotesa 2:** Apakah Motivasi Kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. Nilai koefisien jalur sebesar 0,445 dengan nilai  $p = 0,039$  yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari pola mediasi motivasi kerja pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru, dengan efek sebesar 44,5%. Motivasi kerja berperan sebagai mediator juga terjadi pada penelitian dalam hubungan ini (Huda et al., 2024; Hutabarat, 2015). Selain

itu, motivasi kerja ditemukan meningkatkan kinerja guru secara signifikan, menunjukkan bahwa motivasi kerja adalah faktor penting dalam meningkatkan efektivitas guru (Nasar et al., 2025). Dengan demikian, menciptakan budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan motivasi kerja guru, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja guru. Namun ada juga penelitian yang berbeda temuannya. Beberapa studi menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja guru tanpa peran mediasi dari motivasi kerja (Effendy Pohan et al., 2023; Matin et al., 2024). Selain itu, ada penelitian yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak memiliki efek signifikan pada kinerja guru, meskipun memiliki efek positif pada kepuasan kerja (Muhammad Arifin, 2015). Oleh karena itu, hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru mungkin lebih kompleks dan tidak selalu melibatkan mediasi motivasi kerja.

Intervensi budaya bukan hanya tentang kepatuhan tetapi tentang menumbuhkan lingkungan di mana guru ingin berkinerja baik. Budaya positif, dengan nilai-nilai dan norma-norma bersama, menciptakan lingkungan yang mendukung dan menghargai. Lingkungan ini, pada gilirannya, membuat guru merasa dihargai dan didukung, yang secara langsung memicu motivasi intrinsik dan ekstrinsik mereka. Oleh karena itu, inisiatif perubahan budaya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru harus secara eksplisit mempertimbangkan bagaimana budaya baru akan meningkatkan motivasi guru. Tidak cukup hanya mendefinisikan nilai-nilai; budaya harus secara aktif Namun harus dapat memelihara pendorong psikologis kinerja, seperti keamanan psikologis, pengakuan, dan peluang untuk pertumbuhan

**Hipotesa 3:** Apakah Motivasi Kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru. Nilai koefisien jalur sebesar 0,210 dengan nilai  $p = 0,142$ , yang menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan dari pola mediasi motivasi kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru, dengan efek sebesar 21%. Temuan yang sama juga pada penelitian dengan obyek penelitian di Temuan penelitian ini berbeda dengan penelitian pada umumnya dimana motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru. Studi menunjukkan bahwa kompensasi memiliki hubungan signifikan dengan motivasi kerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja guru (Ingsih et al., 2021; Matriadi et al., 2019) Selain itu, motivasi kerja ditemukan memiliki efek langsung yang signifikan terhadap kinerja guru, memperkuat peran mediasi motivasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja (Nasution, 2018; Papilaya et al., 2019). Dengan demikian, peningkatan kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja, yang kemudian meningkatkan kinerja guru secara keseluruhan.

Temuan yang bertentangan mengenai peran mediasi motivasi dalam hubungan kompensasi-kinerja sangat penting. Ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi dapat

memotivasi, efektivitasnya dalam mendorong kinerja *melalui* motivasi sangat bergantung pada konteks dan mungkin dipengaruhi oleh *jenis* kompensasi (finansial vs. non-finansial) atau *tingkat* kompensasi relatif terhadap kebutuhan dasar. Faktor lain mungkin lebih dominan dalam memediasi hubungan ini, atau bahwa motivasi itu sendiri bukanlah mekanisme utama di mana kompensasi memengaruhi kinerja di semua konteks. Atau, *jenis* kompensasi itu penting (misalnya, bonus berbasis kinerja vs. gaji tetap). Ini menyoroti area kritis untuk penelitian lebih lanjut dan pertimbangan kebijakan. Pembuat kebijakan tidak boleh berasumsi jalur motivasi yang langsung dan linier dari kompensasi ke kinerja. Sebaliknya, mereka perlu menyelidiki kondisi spesifik di mana kompensasi secara efektif memanfaatkan motivasi, mempertimbangkan faktor-faktor seperti konteks ekonomi secara keseluruhan, keadilan yang dirasakan dari sistem kompensasi, dan keseimbangan antara penghargaan finansial dan non-finansial.

## KESIMPULAN

Motivasi kerja terbukti berperan signifikan sebagai mediator dalam pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan meningkatkan kinerja guru melalui motivasi kerja, mengindikasikan pentingnya dorongan internal yang ditumbuhkan pemimpin. Demikian pula, budaya organisasi yang positif secara signifikan memengaruhi kinerja guru melalui peningkatan motivasi kerja, menunjukkan bahwa lingkungan yang mendukung memicu keinginan untuk berkinerja baik. Namun, peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru ditemukan tidak signifikan, menunjukkan bahwa efektivitas kompensasi sangat bergantung pada konteks dan jenisnya. Oleh karena itu, hubungan antarvariabel ini bersifat kompleks, tidak selalu linear, dan sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual pendidikan karakter siswa.

## REKOMENDASI

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih fokus pada variable lain yang spesifik, misalnya program kurikulum dalam hubungannya dengan AI dan inovasi. Dalam hubungannya dengan gen Z, diperlukan pendalaman lagi tentang persepsi kompensasi dan hal penting dalam pandangan generasi Z dan Alpha.

## REFERENSI

Aburumman, O. J., Omar, K., Al Shbail, M., & Aldoghan, M. (2023). *How to Deal with the*

- Results of PLS-SEM?* (pp. 1196–1206). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1\\_101](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1_101)
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(7), 19–29. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85059845302&partnerID=40&md5=978cf4243178cb6c11841981201b3a61>
- B Uno, H. H. (2016). *TEORI MOTIVASI DAN PENGUKURANNYA, Analisis di Bidang Pendidikan* (14th ed.). PT Bumi Aksara. [https://books.google.co.id/books?id=8o5\\_tQEACAAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?id=8o5_tQEACAAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false)
- Bayram, H., & Dinç, S. (2015). Role of Transformational Leadership on Employee's Job Satisfaction: the Case of Private Universities in Bosnia and Herzegovina. *European Researcher*, 93(4), 270–281. <https://doi.org/10.13187/er.2015.93.270>
- Carvalho, L., Almeida, D., Loures, A., Ferreira, P., & Rebola, F. (2024). Quality Education for All: A Fuzzy Set Analysis of Sustainable Development Goal Compliance. *Sustainability (Switzerland)*, 16(12). <https://doi.org/10.3390/su16125218>
- Chunhui, L., Ahmad, A., & Azar, A. S. (2024). The Impact of Transformational Leadership on the Work Performance of University Teachers through the Mediation of Organization Culture: Literature Review. *UCJC Business and Society Review*, 21(80), 260–299. <https://doi.org/10.3232/UBR.2024.V21.N1.07>
- Dumay, X., & Galand, B. (2012). The multilevel impact of transformational leadership on teacher commitment: Cognitive and motivational pathways. *British Educational Research Journal*, 38(5), 703–729. <https://doi.org/10.1080/01411926.2011.577889>
- Effendy Pohan, R., Hadriana, H., & Sumarno, S. (2023). What Does Statistically Factors That Influence of Vocational Teachers' Performance in Batam as Maritime Environment? In S. J., J. G.M., R. M.V., Y. T., & P. H. (Eds.), *BIO Web of Conferences* (Vol. 79). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/bioconf/20237908002>
- Elmi, D. F. (2018). *Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Mitra Wacana Media. <https://www.mitrawacanamedia.com/telisik-manajemen-sumber-daya-manusia>
- Firmansyah, F., Prasojo, L. D., Jaedun, A., & Retnawati, H. (2022). Transformational leadership effect on teacher performance in Asia: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(6), 2127–2146. <https://doi.org/10.18844/cjes.v17i6.7552>
- Gershanovich, E. A. (2005). Investment in education: Measuring private and public returns. *8th Korea-Russia International Symposium on Science and Technology - Proceedings:*

- KORUS* 2004, 3, 220–223. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-29144519474&partnerID=40&md5=8f2ae7fb5a06f87528661e97cbe62207>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616–632. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hasibuan, M. S. . (2014). *Managemen sumber Daya Manusia* (14th ed.). Bumi Aksara.
- Huda, W., Raharjo, T. J., Suharini, E., & Prihatin, T. (2024). Organizational Culture and Self-Efficacy with Work Motivation and Leadership as Key Factors. *Qubahan Academic Journal*, 4(4), 383–410. <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n4a1220>
- Hutabarat, W. (2015). Investigation of teacher job-performance model: Organizational culture, work motivation and job-satisfaction. *Asian Social Science*, 11(18), 295–304. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n18p295>
- Ingsih, K., Astuti, D., Suhana, S., & Ali, S. (2021). Improving teacher motivation and performance through communication, work discipline, leadership and work compensation. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(1), 1–16. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85103328610&partnerID=40&md5=bb07372d0dbaf13a006f1bf547791d27>
- Iziga, J. I. (2022). A new way to look at old issues: Worker education and regional economic growth. *Economics Bulletin*, 42(3), 1388–1398. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85201373099&partnerID=40&md5=0275e8208724074b5647d4f74665ce54>
- John, M. (2025). The Routledge handbook of global sustainability education and thinking for the 21st century. In *The Routledge Handbook of Global Sustainability Education and Thinking for the 21st Century*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003171577>
- Khan, F. (2025). Transformational leadership and teacher work performance: Mediating effect of job autonomy and trust in school principal – insights from senior secondary school data in India. *Educational Management Administration and Leadership*, 53(2), 318–338. <https://doi.org/10.1177/17411432231172359>
- Khan, F., Fauzee, M. S. B. O., & Daud, Y. (2015). Significance of teachers and education in

- promoting national economic development: A case study of Pakistan. *Asian Social Science*, 11(12), 290–296. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n12p290>
- Mafarja, N., Zulnaidi, H., & Mohamad, M. M. (2025). Developing critical thinking skills through AI-enhanced science education for sustainability. In *Rethinking the Pedagogy of Sustainable Development in the AI Era* (pp. 173–195). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9062-7.ch009>
- Manteaw, O. O. (2012). Education for sustainable development in Africa: The search for pedagogical logic. *International Journal of Educational Development*, 32(3), 376–383. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2011.08.005>
- Martlita, D., Setyawati, S. M., & Indriyanto, A. (2023). The Influence of Transformational Leadership and Motivation on Performance with Work Method Variety as a Mediation Variable. *Quality-Access to Success*, 24(196). <https://doi.org/10.47750/QAS/24.196.21>
- Matin, Sugihartono, & Suliyanthini, D. (2024). Satisfaction performance among the educators: exploring the impact of organizational culture and work motivation. *Economic Annals-XXI*, 207(1–2), 71–76. <https://doi.org/10.21003/ea.V207-10>
- Matriadi, F., Salim, S. R. A., Dalimunthe, R. F., & Gultom, P. (2019). The influences of compensation and supply chain management towards education system: The mediating role of job motivation. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(3), 183–191. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85068311960&partnerID=40&md5=afdebba5e8aa22826d472896d75357e8>
- Muhammad Arifin, H. (2015). The influence of competence, motivation, and organisational culture to high school teacher job satisfaction and performance. *International Education Studies*, 8(1), 38–45. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n1p38>
- Musriadi, M., Nasrun, N., & Ansary, K. (2022). The Effect of Principal Transformational Leadership on Teachers Performance at Junior High School of Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 10(2), 319. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v10i2.555>
- Nasar, I., Rahmi, W., & Aziz, M. K. N. A. (2025). Determinants of Teacher Motivation and Performance: Individual Characteristics, Job, and Organizational Climate. *Munaddhomah*, 6(1), 99–121. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v6i1.1635>
- Nasution, N. (2018). The effect of incentive reward, school principal leadership, work motivation on the performance of senior high school teachers in medan. *New Educational Review*, 53(3), 62–70. <https://doi.org/10.15804/tner.2018.53.3.05>
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational

- citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177. <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Olaniyan, D. A., & Okemakinde, T. (2008). Human capital theory: Implications for educational development. *European Journal of Scientific Research*, 24(2), 157–162. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-65249126347&partnerID=40&md5=f48d4888736f85eae4c4101e437d3f6e>
- Papilaya, J., Tuakora, P., & Rijal, M. (2019). Compensation, transparency, and motivation effects on the performance of junior high school teachers in Western Seram, Indonesia. *International Journal of Instruction*, 12(3), 439–458. <https://doi.org/10.29333/iji.2019.12327a>
- Popescu, C. R. G., & Verma, R. R. (2025). Quality education to meet the sustainable development goals: Tremendous role of sustainable management practices for employee retention and recruitment. In *Sustainable Management Practices for Employee Retention and Recruitment* (pp. 233–242). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8679-8.ch011>
- Qingyan, G., Azar, A. S., & Ahmad, A. (2023). The Impact of Teacher Quality Management on Student Performance in the Education Sector: Literature Review. *World Journal of English Language*, 13(3), 156–171. <https://doi.org/10.5430/wjel.v13n3p156>
- Rahman, M. H., Bolotio, R., & Napitupulu, D. (2025). The role of organizational commitment in improving teachers' job satisfaction in public high schools in Indonesia. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12(2), 62–71. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.02.007>
- Robbin, S., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Salkind, N. (2012). “Technique for the Measurement of Attitudes, A.” *Encyclopedia of Research Design*. <https://doi.org/10.4135/9781412961288.n454>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Udin, U. (2023). A mediation-moderation model of transformational leadership and intrinsic work motivation for nurturing employee performance. *Journal of Social Economics Research*, 10(2), 22–33. <https://doi.org/10.18488/35.v10i2.3321>
- Veckalne, R., & Tambovceva, T. (2022). THE ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN EDUCATION IN PROMOTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Virtual*

- Economics*, 5(4), 65–86. [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.04\(4\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.04(4))
- Wang, F., Liu, H., & Fan, M. (2024). The relationship between transformational leadership and teacher autonomy: A latent moderation analysis. *Acta Psychologica*, 249. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104444>
- Wiyono, B. B. (2017). The Effectiveness of the Implementation of Principals' Transformational Leadership in Motivating Teachers to Carry Out Their Profession Duties. *International Journal of Learning*, 3(2), 144–147. <https://doi.org/10.18178/IJLT.3.2.144-147>
- Yousefi, M., Zhang, J., & Jiang, Z. (2025). Bolstering teaching performance in Chinese universities through transformational leadership and perceived organizational support. *International Journal of Chinese Education*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/2212585X251321181>
- Zarzycki, R. (2025). Critical Thinking as a Key to Competence Building in Sustainable Development. In *World Sustainability Series: Vol. Part F128* (pp. 357–377). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-80380-2\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-031-80380-2_17)
- Zhou, Q., Guan, E., Yan, Y., Cui, G., & Wang, S. (2023). Practices of Teaching Competency Development. In *Handbook of Teaching Competency Development in Higher Education* (pp. 127–154). Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-981-99-6273-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-99-6273-0_5)