



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Guru dengan Status PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar

Ayu Putu Wedhayanti^{1*}, I Gusti Putu Agung Widya Goca², Ni Nyoman Sudiyani³

¹⁻³Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ngurah Rai, Indonesia

Email: widya.goca@unr.ac.id¹, nyoman.sudiyani@unr.ac.id²

*Penulis Korespondensi: ayuwedha87@gmail.com

Abstract. *Teacher performance is one of the key factors determining the success of educational implementation, particularly in vocational high schools that emphasize competency-based learning and workforce readiness. Various challenges faced by government contract teachers (PPPK teachers) in carrying out their professional responsibilities require effective leadership support and working conditions that enhance job satisfaction. This study aims to analyze the effect of transformational leadership on teacher performance with job satisfaction as a mediating variable among PPPK teachers at SMK 5 Denpasar. This study employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of all PPPK teachers at SMK 5 Denpasar, totaling 51 teachers. A saturated sampling technique was applied, whereby all members of the population were selected as respondents. Data were collected through questionnaires using a Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with the assistance of SmartPLS software. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on PPPK teachers' performance. Transformational leadership also has a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction was found to have a positive and significant effect on teacher performance. Furthermore, job satisfaction partially mediates the relationship between transformational leadership and teacher performance. These findings suggest that strengthening transformational leadership practices implemented by school leaders can improve teachers' job satisfaction, which in turn enhances the performance of PPPK teachers at SMK N 5 Denpasar.*

Keywords: *Job Satisfaction; PPPK Teachers; Teacher Performance; Transformational Leadership; Vocational High School.*

Abstrak. Kinerja guru merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan, khususnya pada sekolah menengah kejuruan yang memiliki tuntutan pembelajaran berbasis kompetensi dan kebutuhan dunia kerja. Berbagai tantangan yang dihadapi guru PPPK dalam melaksanakan tugas profesionalnya memerlukan dukungan kepemimpinan yang efektif serta kondisi kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada guru PPPK di SMK N 5 Denpasar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh guru PPPK di SMK N 5 Denpasar yang berjumlah 51 orang. Teknik penentuan sampel menggunakan sampling jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert. Data dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru PPPK. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru PPPK. Selain itu, kepuasan kerja mampu memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa peningkatan praktik kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan sekolah dapat meningkatkan kepuasan kerja guru yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja guru PPPK di SMK N 5 Denpasar.

Kata kunci: Guru PPPK; Kepemimpinan Transformasional; Kepuasan Kerja; Kinerja Guru; Sekolah Menengah Kejuruan.

1. LATAR BELAKANG

Kehadiran guru berstatus Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) juga merupakan bagian dari reformasi manajemen aparatur negara yang bertujuan untuk mengatasi kekurangan tenaga pendidik sekaligus meningkatkan profesionalisme guru di satuan

pendidikan negeri. Pemerintah menempatkan guru PPPK sebagai tenaga profesional yang memiliki kewajiban dan tanggung jawab kinerja yang setara dengan aparatur tetap, terutama dalam pelaksanaan tugas pembelajaran dan administrasi pendidikan (KemenPAN-RB, 2022). Namun demikian, beberapa kajian menunjukkan bahwa guru PPPK masih berada pada fase adaptasi terhadap sistem kerja, budaya organisasi sekolah, serta tuntutan administratif yang relatif kompleks (Siregar & Lubis, 2023). Kondisi ini menjadikan guru PPPK sebagai kelompok tenaga pendidik yang menarik untuk dikaji, khususnya dalam kaitannya dengan bagaimana mereka menjalankan tugas profesionalnya secara optimal di lingkungan sekolah negeri.

Kinerja pada dasarnya merujuk pada tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sebagaimana standar yang telah ditetapkan (Mathis & Jackson, 2019). Robbins dan Judge (2020) menjelaskan bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang diekspresikan individu untuk mencapai hasil kerja tertentu yang dapat diukur. Armstrong (2021) menambahkan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses terintegrasi antara kemampuan, usaha, dan dukungan organisasi dalam mencapai target kerja. Pada ranah penelitian modern, konsep kinerja banyak dijelaskan melalui Task Performance Theory, dimana kualitas kerja lebih ditekankan pada kemampuan individu menuntaskan tugas utama yang menjadi perannya dalam organisasi secara efektif dan efisien (Borman & Motowidlo, 2019). Oleh sebab itu, indikator umum yang digunakan dalam pengukuran kinerja individu mencakup ketepatan penyelesaian tugas, pencapaian target yang telah ditentukan, serta konsistensi kualitas hasil kerja yang ditampilkan.

Tuntutan kinerja tenaga pendidik semakin tinggi pada jenjang sekolah menengah kejuruan karena orientasi pembelajaran tidak hanya terfokus pada teori, tetapi juga pada kemampuan praktik serta kesiapan peserta didik untuk memasuki dunia kerja. BPS (2024) menyebutkan bahwa sekolah kejuruan memiliki tanggung jawab menghasilkan lulusan yang kompeten dan relevan dengan kebutuhan industri. Hal ini menjadikan lingkungan SMK secara struktural memiliki ekspektasi performa guru yang lebih komprehensif dibanding pendidikan akademik murni, karena proses pembelajaran harus mampu memadukan teori, praktik, serta pembentukan sikap kerja. SMK Negeri 5 Denpasar merupakan salah satu sekolah kejuruan terakreditasi di Kota Denpasar yang memiliki beban pengembangan kompetensi vokasional pada beberapa bidang keahlian. Dengan konteks vokasional seperti ini, kinerja guru menjadi aspek yang sangat menentukan efektivitas proses pembelajaran yang terjadi di sekolah.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya adalah kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan sekolah, karena gaya kepemimpinan ini mampu membentuk arah kerja, semangat, serta komitmen guru dalam mencapai tujuan pembelajaran (Ar & Hendriyani, 2022). Berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik pada sektor publik maupun pendidikan. Amwoma et al. (2022) membuktikan bahwa seluruh dimensi kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan serupa juga ditunjukkan Nawaz Ul Haq et al. (2023) yang secara konsisten menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di berbagai jenjang pendidikan.

Kinerja guru dalam menjalankan tugas profesionalnya juga dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, karena kepuasan kerja mencerminkan kondisi psikologis positif yang mendorong guru untuk menampilkan performa kerja yang optimal (Mapacpac & Yango, 2023). Sinoy (2024) menemukan bahwa guru dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi menunjukkan performa mengajar dan keterlibatan kerja yang lebih kuat. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Ismail et al. (2021) serta Safrida et al. (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor penting peningkatan kinerja guru. Lebih lanjut, Mapacpac dan Yango (2023) menegaskan bahwa kepuasan kerja, khususnya pada aspek manfaat dan pengembangan profesional, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pengajaran.

Selain berpengaruh terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional juga memiliki peran penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja guru (Kawiana et al., 2020). Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Safia dan Ayik (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja guru baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Yusoff dan Ismail (2021) serta Çobanoğlu (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkontribusi nyata terhadap peningkatan kepuasan kerja guru. Lebih lanjut, Basar et al. (2021) menegaskan bahwa praktik kepemimpinan transformasional efektif dalam mengatasi permasalahan kepuasan kerja guru pada jenjang sekolah menengah.

Secara langsung, kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, dimana pimpinan yang mampu memberikan visi, motivasi, serta perhatian individual mendorong guru untuk menampilkan performa kerja yang lebih optimal (Amwoma et al., 2022). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap

kepuasan kerja guru, karena praktik kepemimpinan yang inspiratif dan suportif mampu menciptakan perasaan dihargai serta makna kerja yang lebih kuat (Safia & Ayik, 2022; Yusoff & Ismail, 2021). Di sisi lain, kepuasan kerja sendiri telah terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja, dimana guru yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan keterlibatan dan kualitas kerja yang lebih tinggi (Sinoy, 2024; Mapacpac & Yango, 2023). Berdasarkan keterkaitan ketiga hubungan tersebut, kepuasan kerja secara logis berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja guru secara lebih mendalam

Meskipun hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja telah banyak diteliti, temuan penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang belum konsisten, sehingga membuka ruang bagi dilakukannya penelitian lanjutan. Pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, sejumlah penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Nawaz Ul Haq et al. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang kuat dan signifikan terhadap kinerja guru pada tingkat sekolah menengah. Namun, temuan tersebut bertolak belakang dengan penelitian Pasayon & Tantiado (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Ketidakkonsistenan temuan juga terlihat pada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Beberapa penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru. Sinoy (2024) membuktikan bahwa guru dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi menunjukkan performa pengajaran yang lebih kuat, dan Ismail et al. (2021) menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor utama kinerja guru. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh Pakino & Ubay-Ubay (2024) yang menemukan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pengajaran bersifat lemah dan tidak signifikan.

Selanjutnya, pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, sebagian besar penelitian menunjukkan pengaruh positif. Safia dan Ayik (2022) serta Yusoff dan Ismail (2021) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja guru. Namun demikian, temuan berbeda dilaporkan dalam studi lintas sektor oleh peneliti yang mengkaji dampak kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada masa krisis, dimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja justru bersifat negatif dan tidak signifikan.

Dengan mempertimbangkan keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja, serta adanya celah penelitian yang ditunjukkan oleh

ketidakkonsistenan hasil studi sebelumnya, maka penelitian ini memposisikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai mekanisme psikologis dan manajerial yang mendasari perilaku kerja guru PPPK

2. KAJIAN TEORITIS

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Dengan Status PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar

Menurut Performance Theory yang dikemukakan oleh Campbell et al. (1993), kinerja dipahami sebagai perilaku kerja individu yang relevan dengan tujuan organisasi dan berada dalam kendali individu, sehingga dapat dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti kepemimpinan. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan transformasional dipandang mampu membentuk perilaku kerja guru melalui keteladanan, motivasi, serta dukungan intelektual yang diberikan oleh pimpinan sekolah (Bass & Avolio, 1994). Fenomena awal di SMK Negeri 5 Denpasar menunjukkan bahwa kinerja guru PPPK masih menghadapi tantangan pada aspek kualitas kerja, ketepatan waktu, dan koordinasi kerja, yang mengindikasikan perlunya peran kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan perilaku kerja secara positif. Penelitian empiris yang dilakukan oleh Alzoraiki et al. (2023) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil serupa juga ditemukan oleh Nawaz Ul Haq et al. (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru sekolah menengah. Berdasarkan teori dan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Guru Dengan Status PPPK Di SMK Negeri 5 Denpasar.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Status PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar.

Berdasarkan Performance Theory yang dikemukakan oleh Campbell et al. (1993), perilaku kerja individu dibentuk oleh kondisi lingkungan kerja dan stimulus organisasi yang memengaruhi bagaimana individu menjalankan perannya. Kepemimpinan dipandang sebagai faktor organisasi yang mampu membentuk persepsi dan pengalaman kerja individu, sehingga memengaruhi evaluasi afektif terhadap pekerjaannya. Pada guru PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar, tuntutan adaptasi terhadap sistem kerja dan beban tugas menjadikan kepemimpinan

sebagai faktor penting dalam membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan. Penelitian empiris yang dilakukan oleh Yusoff dan Ismail (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Temuan ini diperkuat oleh Çobanoğlu (2021) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja guru pada jenjang pendidikan dasar. Selain itu, Safia dan Ayık (2022) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten memprediksi tingkat kepuasan kerja guru baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Berdasarkan teori dan hasil penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja Guru Dengan Status PPPK Di SMK Negeri 5 Denpasar.

Pengaruh Kepuasan Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Dengan Status PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar

Kepuasan kerja merupakan kondisi afektif positif yang mencerminkan sejauh mana individu merasa senang dan puas terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017). Dalam kerangka *Performance Theory* (Campbell et al., 1993), individu yang memiliki kondisi psikologis positif cenderung menampilkan perilaku kerja yang lebih konsisten, berkualitas, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Fenomena pra-survei di SMK Negeri 5 Denpasar menunjukkan bahwa masih terdapat ketidakstabilan kinerja pada sebagian guru PPPK, yang dapat berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Penelitian empiris oleh Ismail et al. (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja guru. Hasil serupa ditemukan oleh Sinoy (2024) yang membuktikan bahwa guru dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi menunjukkan performa pengajaran yang lebih baik. Selain itu, Mapacpac dan Yango (2023) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru sekolah menengah. Berdasarkan teori dan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kepuasan Kerja Guru Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Guru Dengan Status PPPK Di SMK Negeri 5 Denpasar.

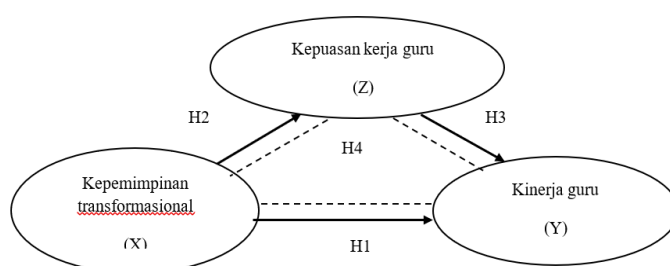
Peran Kepuasan Kerja Guru Pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Guru Dengan Status PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga membentuk kondisi psikologis positif yang mendorong perilaku kerja yang optimal (Bass & Avolio, 1994). Kepemimpinan transformasional yang mampu memberikan inspirasi, pengakuan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja

(Campbell et al., 1993). Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Penelitian oleh Gyimah (2020) membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Temuan ini diperkuat oleh Mariyatha (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan tersebut. Selain itu, Mardalena et al. (2024) juga menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Berdasarkan hubungan variabel-variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Kepuasan Kerja Guru Memediasi Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Guru Dengan Status PPPK Di SMK Negeri 5 Denpasar.

Hipotesis penelitian ini dpaat digambarkan pada kerangka konseptual peneltiian sebagai berikut:



Gambar 1. Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja Guru Dengan Status PPPK Di SMK Negeri 5 Denpasar

Sumber: Kajian teori dan hasil penelitian sebelumnya

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif dan analisis asosiatif. Penelitian dilaksanakan di SMK Negeri 5 Denpasar yang berlokasi di Jalan Ratna No. 17, Sumerta Kauh, Denpasar Timur, Kota Denpasar, Bali. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada hasil observasi awal yang menunjukkan adanya permasalahan terkait kinerja guru berstatus Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Populasi penelitian adalah seluruh guru PPPK yang aktif mengajar di SMK Negeri 5 Denpasar sebanyak 51 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode sampel jenuh (sensus), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian (Sugiyono, 2021).

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai kondisi objek penelitian, sedangkan wawancara digunakan untuk memperoleh informasi awal mengenai kinerja guru, kepemimpinan transformatif, dan kepuasan kerja. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data pendukung, seperti profil sekolah, struktur organisasi, data jumlah guru PPPK, serta dokumen lain yang relevan. Data utama penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada seluruh responden. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju), untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transformatif, kepuasan kerja, dan kinerja guru.

Sebelum dilakukan analisis, seluruh instrumen penelitian telah melalui pengujian validitas dan reliabilitas, dengan hasil menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria valid dan reliabel. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan melalui pengujian convergent validity berdasarkan nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), discriminant validity menggunakan kriteria Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), serta composite reliability untuk menguji konsistensi internal konstruk. Selanjutnya, evaluasi model struktural (inner model) dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (R^2) serta pengujian hipotesis untuk menganalisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antarvariabel penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Tabel 1. Profil Responden

No	Variabel Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Laki-laki	16	31,4
2	Perempuan	35	68,6
	Total	51	100
	Pendidikan Terakhir		
1	Sarjana	44	86,3
2	Pasca Sarjana (S1/S2)	7	13,7
	Total	51	100

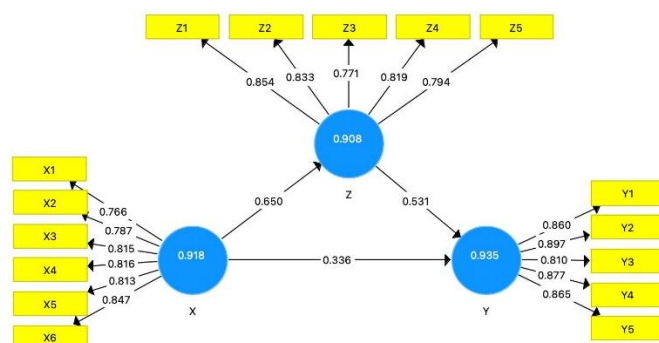
Sumber: Data diolah 2026.

Responden perempuan merupakan kelompok yang paling dominan, yaitu sebanyak 35 orang atau 68,6 persen, sedangkan responden laki-laki berjumlah 16 orang atau 31,4 persen. Sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1), yaitu sebanyak 44 orang

atau 86,3 persen. Responden dengan pendidikan Pasca Sarjana (S2) berjumlah 7 orang atau 13,7 persen.

Hasil Analisis Outer Model

Evaluasi outer model menggunakan tiga kriteria: convergent validity, discriminant validity dan composite reliability. Hasil uji analisis outer model dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2.Hasil Uji Analisis Outer Model PLS (First Order)

Hasil Uji Analisis Konvergen

Hasil *convergent validity* dengan menggunakan *first order confirmatory* ditemukan bahwa nilai *loading factor* indikator-indikator pada semua variabel laten telah sesuai dengan yang diharapkan yaitu lebih dari 0,70 (> 0.6). Artinya, bahwa semua indikator bentukan setiap indikator serta variabel laten telah memenuhi syarat atau valid. Hasil reduksi algorithm calculate terhadap variabel kinerja guru (Y) merefleksikan lima (5) indikator. Kepemimpinan transformasional (X) terdiri dari 6 indikator, kepuasan kerja (X3) merefleksikan enam (5) indikator

Hasil Uji Validitas Diskriminan

Dalam penelitian berbasis SEM-PLS, pengujian discriminant validity dapat dilakukan dengan melihat nilai Heterotrait-Monotrait Ratio atau HTMT. Hair et al. (2019) menyatakan bahwa nilai HTMT yang baik sebaiknya berada di bawah 0,90. Apabila nilai HTMT antarvariabel berada di bawah batas tersebut, maka setiap konstruk dapat dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik karena tidak terjadi tumpang tindih pengukuran antarvariabel.

Tabel 2. Discriminant Validity Variabel Penelitian Menggunakan HTMT

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja Guru (Y)	Kepuasan Kerja Guru (Z)
Kepemimpinan Transformasional (X)			
Kinerja Guru (Y)	0,749		
Kepuasan Kerja Guru (Z)	0,725	0,835	

Sumber: Data diolah 2026

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa nilai HTMT antara Kepemimpinan Transformasional (X) dan Kinerja Guru (Y) sebesar 0,749, nilai HTMT antara Kepemimpinan Transformasional (X) dan Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,725, sedangkan nilai HTMT antara Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja Guru (Y) sebesar 0,835. Seluruh nilai HTMT yang diperoleh berada di bawah batas maksimum sebesar 0,90.

Nilai HTMT tertinggi terdapat pada hubungan antara Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja Guru (Y) sebesar 0,835, yang menunjukkan bahwa kedua konstruk memiliki hubungan yang cukup erat, namun masih dapat dibedakan sebagai konstruk yang berbeda secara konseptual. Sementara itu, nilai HTMT terendah terdapat pada hubungan antara Kepemimpinan Transformasional (X) dan Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,725, yang menunjukkan tingkat perbedaan konstruk yang lebih baik dibandingkan pasangan konstruk lainnya.

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian, yaitu Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Guru, telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Dengan demikian, setiap konstruk mampu mengukur konsep yang berbeda sesuai dengan tujuan penelitian sehingga model pengukuran (outer model) dinyatakan layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian model struktural (inner model).

Model lain untuk menilai discriminant validity adalah membandingkan akar kuadrat dari average variance extracted (AVE) untuk setiap variabel dengan korelasi antar variabel dengan variabel lainnya didalam model. Model memiliki discriminant yang baik apabila kuadrat AVE untuk setiap variabel lebih besar daripada korelasi antar variabel dan variabel lain dalam satu model atau direkomendasikan nilai pengukuran AVE lebih besar dari 0,5 (Ghozali & Kusumadewi 2023).

Tabel 3. Nilai Average *Variance Extracted* (AVE)

<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,652
Kinerja Guru (Y)	0,744
Kepuasan Kerja (Z)	0,664

Sumber: Data diolah 2026.

Tabel 3 menunjukkan seluruh akar dari AVE tiap konstruk lebih besar dari pada korelasinya dengan variabel lainnya. Semua variable latent nilai Akar AVE > 0.5, maka syarat validitas diskriminan pada model ini telah terpenuhi

Hasil Uji Reliabilitas

Salah satu alat yang digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah Cronbach Alpha. Suatu variabel dianggap reliabel jika nilai $\alpha > 0,70$, dan dianggap tidak reliabel jika nilai $\alpha < 0,70$ (Ghozali 2016).

Tabel 4. Hasil *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,893	0,918
Kinerja Guru (Y)	0,913	0,935
Kepuasan Kerja Guru (Z)	0,873	0,908

Sumber: Data diolah 2026

Tabel 4. menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X), Kinerja Guru (Y), dan Kepuasan Kerja Guru (Z) memenuhi kriteria *composite reliability* karena nilai-nilainya melebihi 0,70, yang merupakan standar yang direkomendasikan untuk dianggap reliabel.

Analisis Inner Model

Hasil Uji Koefisien Determinasi: R-Square

Tabel 5. Nilai *R Square*

<i>Variable</i>	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja Guru (Y)	0,627	0,611
Kepuasan Kerja (Z)	0,423	0,411

Sumber: Data diolah 2026

Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel Kinerja Guru (Y) memperoleh nilai R-Square sebesar 0,627 dan R-Square Adjusted sebesar 0,611. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan variasi Kinerja Guru sebesar 62,7 persen, sedangkan sisanya sebesar 37,3 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Pengujian Hipotesis

Pengujian direct effect

Tabel 6. Hasil Analisis *Direct Effect*

Konstruk	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P-Value	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kinerja Guru (Y)	0,336	2,740	0,006	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,650	9,422	0,000	Diterima
Kepuasan Kerja (Z)-> Kinerja Guru (Y)	0,531	4,477	0,000	Diterima

Sumber: Data diolah 2026

Penjelasan hasil analisis direct effect dari pengujian pengaruh langsung masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut: Path coefficient atau koefisien parameter Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Guru (Y) sebesar 0,336, yang berarti terdapat pengaruh positif antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru.

Pengaruh positif menunjukkan adanya hubungan searah, dimana apabila penerapan Kepemimpinan Transformasional meningkat maka akan cenderung diikuti oleh meningkatnya Kinerja Guru PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar. Berdasarkan hasil direct effect diperoleh nilai t-statistics sebesar 2,740 dengan nilai p-value sebesar 0,006 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar dinyatakan diterima.

Path coefficient atau koefisien parameter Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,650, yang berarti terdapat pengaruh positif antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin baik penerapan Kepemimpinan Transformasional yang dirasakan oleh guru, maka semakin tinggi pula tingkat Kepuasan Kerja yang dirasakan guru PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar. Berdasarkan hasil direct effect diperoleh nilai t-statistics sebesar 9,422 dengan nilai p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja guru PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar dinyatakan diterima.

Path coefficient atau koefisien parameter Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Guru (Y) sebesar 0,531, yang berarti terdapat pengaruh positif antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru. Pengaruh positif menunjukkan adanya hubungan searah, dimana semakin tinggi tingkat Kepuasan Kerja yang dirasakan guru maka akan cenderung diikuti oleh peningkatan Kinerja Guru PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar. Berdasarkan hasil direct effect diperoleh nilai t-statistics sebesar 4,477 dengan nilai p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar dinyatakan diterima.

Analisis Peran Mediasi

Analisis peran mediasi bertujuan untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja (Z) mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Guru (Y). Pengujian mediasi pada penelitian ini mengacu pada prosedur yang dikemukakan oleh Hair et

al. (2021) dengan memperhatikan signifikansi jalur langsung maupun tidak langsung yang terdiri dari P1, P2, dan P3.

Adapun makna dari masing-masing jalur pengujian mediasi adalah sebagai berikut:

P1 : Pengaruh langsung Kepemimpinan Transformatif (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z).

P2 : Pengaruh langsung Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Guru (Y).

P3 : Pengaruh langsung Kepemimpinan Transformatif (X) terhadap Kinerja Guru (Y).

Hasil pengujian mediasi disajikan pada Tabel 6.

Tabel 7. Hasil Analisis Pengujian Mediasi

Variabel Mediasi	(P 1)	(P 2)	(P 3)	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Guru	0.000 (Sig)	0.000 (Sig)	0.006 (Sig)	<i>Complementary (partial mediation)</i>

Sumber: Data diolah 2026.

Berdasarkan hasil pengujian mediasi menurut Hair et al. (2021), diperoleh nilai signifikansi P1 sebesar 0,000, P2 sebesar 0,000, dan P3 sebesar 0,006. Ketiga jalur tersebut memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga seluruh jalur hubungan dalam model mediasi dinyatakan signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru, dan Kepemimpinan Transformatif juga tetap berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru meskipun variabel Kepuasan Kerja dimasukkan ke dalam model penelitian. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator parsial (partial mediation) atau mediasi komplementer (complementary mediation) dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformatif dan Kinerja Guru. Kondisi ini terjadi karena jalur tidak langsung melalui variabel Kepuasan Kerja signifikan, sementara jalur langsung Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Guru juga tetap signifikan. Dengan kata lain, peningkatan Kinerja Guru PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh Kepemimpinan Transformatif yang diterapkan pimpinan sekolah, tetapi juga dipengaruhi secara tidak langsung melalui peningkatan Kepuasan Kerja guru.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Guru Dengan Status PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar

Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru dengan Status PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh pimpinan sekolah maka

semakin baik pula kinerja guru PPPK dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pengaruh positif tersebut menjelaskan adanya hubungan searah, dimana peningkatan praktik kepemimpinan transformasional akan diikuti oleh peningkatan kinerja guru.

Temuan ini sejalan dengan Performance Theory yang dikemukakan oleh Campbell et al. (1993) yang menjelaskan bahwa kinerja merupakan perilaku kerja yang dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, termasuk kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional mampu mendorong perubahan perilaku kerja melalui pemberian motivasi, keteladanan, inspirasi, serta dukungan kepada bawahan. Guru yang memperoleh arahan dan dukungan yang baik dari pimpinan cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi sehingga mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif.

Kondisi tersebut relevan dengan fenomena yang ditemukan di SMK Negeri 5 Denpasar. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa masih terdapat guru PPPK yang mengalami kendala dalam menjaga kualitas hasil kerja, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan membangun koordinasi kerja yang efektif. Peran pimpinan sekolah menjadi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong guru untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan tugasnya. Kepemimpinan yang mampu memberikan visi yang jelas, membangun komunikasi yang baik, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan guru dapat membantu meningkatkan kualitas kinerja guru PPPK.

Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Alzoraiki et al. (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil serupa juga ditemukan oleh Nawaz Ul Haq et al. (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja guru melalui pemberian motivasi dan dukungan yang berkelanjutan. Kesamaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik, termasuk guru PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Status PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar.

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru dengan Status PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan sekolah, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru PPPK. Pengaruh positif tersebut menjelaskan bahwa praktik kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta dukungan kepada guru dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif.

Temuan ini sejalan dengan Performance Theory yang dikemukakan oleh Campbell et al. (1993) yang menjelaskan bahwa perilaku dan sikap individu dalam bekerja dipengaruhi oleh lingkungan organisasi tempat individu tersebut bekerja. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor organisasi yang memiliki peran penting dalam membentuk persepsi pegawai terhadap pekerjaannya. Kepemimpinan transformasional mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif melalui komunikasi yang baik, pemberian dukungan, serta penghargaan terhadap kontribusi bawahan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Kondisi tersebut relevan dengan karakteristik guru PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar yang dituntut untuk menjalankan berbagai tugas pembelajaran maupun administrasi sekolah. Pelaksanaan tugas yang beragam memerlukan dukungan dan perhatian dari pimpinan agar guru dapat menjalankan pekerjaannya dengan nyaman. Hasil deskriptif penelitian menunjukkan bahwa guru merasa cukup nyaman bekerja di sekolah dan memperoleh perhatian dari pimpinan terhadap pengembangan kemampuan mereka. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan telah mampu membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan yang dijalankan guru.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Yusoff dan Ismail (2021) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Hasil serupa juga ditemukan oleh Çobanoğlu (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja guru melalui pemberian dukungan dan motivasi dalam bekerja. Penelitian Safia dan Ayık (2022) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten meningkatkan kepuasan kerja guru baik dari aspek intrinsik maupun ekstrinsik. Kesamaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja guru PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Status PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar

Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru dengan Status PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan guru, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hubungan tersebut mengindikasikan bahwa guru yang merasa nyaman, dihargai, dan memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik. Temuan ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul ketika individu mengevaluasi pekerjaannya

secara menyenangkan. Kondisi emosional yang positif akan mendorong individu untuk memberikan usaha terbaiknya dalam bekerja. Penjelasan tersebut juga sesuai dengan Performance Theory yang dikemukakan oleh Campbell et al. (1993), dimana kondisi psikologis individu menjadi salah satu faktor yang memengaruhi perilaku kerja dan pencapaian kinerja.

Kondisi tersebut relevan dengan situasi yang ditemukan pada guru PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar. Guru yang merasa nyaman dengan lingkungan kerja, memperoleh dukungan dari rekan kerja dan pimpinan, serta memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya cenderung lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas pembelajaran maupun administrasi sekolah. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja menurun maka motivasi dalam bekerja juga berpotensi mengalami penurunan yang pada akhirnya dapat memengaruhi kualitas pelaksanaan tugas.

Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Ismail et al. (2021) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Sinoy (2024) yang menyatakan bahwa guru dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan performa mengajar yang lebih baik. Penelitian Mapacpac dan Yango (2023) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas guru. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja guru PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar..

Peran Kepuasan Kerja Pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Guru Dengan Status PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar

Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru dengan Status PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mampu meningkatkan kinerja guru secara langsung, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja guru yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

Temuan tersebut sejalan dengan teori Bass dan Avolio (1994) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangun hubungan positif antara pemimpin dan bawahan melalui pemberian inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta dorongan untuk berkembang. Perlakuan tersebut akan menciptakan perasaan dihargai dan pengalaman kerja yang positif sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi kemudian mendorong guru untuk menunjukkan perilaku kerja yang lebih produktif dan berorientasi pada

pencapaian tujuan organisasi. Penjelasan ini juga didukung oleh Performance Theory yang dikemukakan oleh Campbell et al. (1993), dimana kondisi psikologis individu berperan dalam membentuk perilaku kerja yang menghasilkan kinerja.

Kondisi tersebut relevan dengan karakteristik guru PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar yang memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pembelajaran, administrasi pendidikan, serta berbagai tugas sekolah lainnya. Dukungan dan perhatian dari pimpinan sekolah dapat menciptakan rasa nyaman dan kepuasan dalam bekerja. Perasaan positif tersebut selanjutnya mendorong guru untuk melaksanakan tugas secara lebih optimal sehingga kinerja yang ditunjukkan menjadi lebih baik.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Gyimah (2020) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Hasil penelitian Mariyatha (2023) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Penelitian Mardalena et al. (2024) turut memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Kesamaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru PPPK tidak hanya memerlukan kepemimpinan yang efektif, tetapi juga perlu didukung oleh terciptanya kepuasan kerja yang baik di lingkungan sekolah.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru PPPK di SMK Negeri 5 Denpasar, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah sebagai upaya meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendorong peningkatan kinerja guru. Oleh karena itu, penguatan praktik kepemimpinan yang inspiratif, suportif, dan mampu mendorong inovasi menjadi strategi yang penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lingkungan sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian, pihak sekolah disarankan untuk memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional, khususnya dalam mendorong kreativitas guru melalui pelatihan, lokakarya, kegiatan berbagi praktik baik, dan pemberian kesempatan untuk mengembangkan inovasi pembelajaran. Selain itu, sekolah perlu meningkatkan kepuasan kerja guru melalui pemberian penghargaan atas kinerja, pengembangan karier, umpan balik yang konstruktif, serta pelibatan guru dalam pengambilan keputusan. Upaya peningkatan kualitas kinerja guru juga dapat dilakukan melalui supervisi akademik, pembinaan profesional, dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan tugas mengajar maupun administrasi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja guru, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, kompetensi, atau disiplin kerja sehingga mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru.

DAFTAR REFERENSI

- Alzoraiki, M., Ahmad, A., Ateeq, A., Naji, G., AlMaamari, Q., & Beshr, B. (2023). Impact of teachers' commitment to the relationship between transformational leadership and sustainable teaching performance. *Sustainability*, 15(5), 4620. <https://doi.org/10.3390/su15054620>
- Amwoma, J. N., Anyango, W., & K'Obonyo, P. (2022). Transformational leadership and employee job performance in the Water Resources Authority, Kenya. *International Journal of Business and Management*, 17(4), 45–56.
- Ar, A., & Hendriyani, R. (2022). Kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(2), 112–121.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of performance management* (7th ed.). Kogan Page.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik pendidikan sekolah menengah kejuruan 2024*. BPS RI.
- Basar, Z. M., Mansor, A. N., & Hamid, A. (2021). The role of transformational leadership in addressing job satisfaction issues among secondary school teachers. *Creative Education*. <https://doi.org/10.4236/ce.2021.128148>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1919). Task performance and contextual performance. In N. Anderson, D. S. Ones, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp. 47–69). SAGE Publications.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). Jossey-Bass.

- Çobanoğlu, N. (2021). Transformational leadership job satisfaction relationship with innovativeness in elementary schools. *Yaşadıkça Eğitim*, 35(2), 389–407. <https://doi.org/10.33308/26674874.2021352330>
- Gyimah, C. (2020). School performance and leadership styles nexus: Exploring the mediation effect of teacher job satisfaction in the public senior high schools in Ghana. *Journal of Education and Practice*, 11(15), 92–104. <https://doi.org/10.7176/JEP/11-15-12>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Ismail, A., Ab Hamid, K. B., & Badlishah, S. (2021). Relationship between job satisfaction and teacher work performance. *International Journal of Modern Education*, 3(10), 1–14. <https://doi.org/10.35631/IJMOE.310009>
- Kawiana, I. P., Riana, I., Rihayana, I. G., & Adi, I. N. (2020). How transformational leadership intensify employee performance mediating by job satisfaction. *MIX Jurnal Ilmiah Manajemen*. <https://doi.org/10.22441/mix.2020.v10i3.010>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022). *Kebijakan manajemen pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja*. KemenPAN-RB.
- Mapacpac, J. P., & Yango, A. R. (2023). Workplace empowerment, job satisfaction, and teaching performance of public senior high school teachers. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 713–728. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2022-0187>
- Mardalena, S., Rahman, A., & Putri, D. A. (2024). Transformational leadership on teachers' performance mediated by teacher satisfaction. *Journal of Educational Management*, 18(1), 44–56.
- Mariyatha, I. N. (2023). The effect of transformational leadership and work motivation on employee performance: Job satisfaction as mediation. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 20(2), 155–168.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Nawaz Ul Haq, M., Jabbar, M. N., & Gill, S. C. J. (2023). Impact of transformational leadership and motivational factors on teachers' performance at secondary school level. *Educational Research and Innovation*, 3(2), 77–89. <https://doi.org/10.61866/eri.v3i2.77>
- Pakino, J. D., & Ubayubay, R. M. (2024). Job motivation and satisfaction towards teaching performance among alternative learning system (ALS) teachers. *International Journal of Research Publications*. <https://doi.org/10.47119/ijrp1001441320246136>
- Pasayon, C. J. U., & Tantiado, R. C. (2023). Transformational leadership style of school heads and teachers' performance. *International Journal of Research Publications*. <https://doi.org/10.47119/ijrp1001251520234948>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Safia, A., & Ayık, A. (2022). Examining the relationship between transformational leadership and schools being a learning organization and teachers' job satisfaction levels. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 623–640. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2021-0034>

- Safrida, S., Tannady, H., Naim, M., Ariawan, J., & Arta, D. N. N. C. (2023). The influence of work motivation, job satisfaction and democratic leadership on teacher performance. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v11i2.742>
- Sinoy, J. A. P. (2024). Enhancing education: Examining the relationship between teachers' job satisfaction and teaching performance. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(2), 1–12. <https://doi.org/10.36948/IJFMR.2024.V06I02.17177>
- Siregar, R. M., & Lubis, A. R. (2023). Professional adaptation of PPPK teachers in public schools. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(2), 101–112. <https://doi.org/10.21009/jmp.152.03>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Yusoff, M. A. M., & Ismail, S. N. (2021). Transformational leadership, school climate and teacher job satisfaction. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 6(42), 41–54. <https://doi.org/10.35631/IJEPC.642041>